

**Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2014

Hana Šolcová

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

Hana Šolcová

Faktory ovlivňující profesní rozvoj ředitelů mateřských škol

**Factors Affecting the Profession Development of the Head of
Kindergarten**

Typ závěrečné práce
(Bakalářská)

Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce: RNDr. Jindřich Kitzberger

2014

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze 6. 4. 2014

.....

Podpis

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu své bakalářské práce RNDr. Jindřichu Kitzbergerovi za vstřícný přístup, přínosné konzultace a cenné rady, které mi při vypracování bakalářské práce poskytl.

.....

Podpis

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá faktory ovlivňujícími profesní rozvoj ředitele mateřské školy. Základním cílem práce je vyzdvihnout kladné a motivující faktory ovlivňující profesní rozvoj ředitelů škol a upozornit na záporné faktory. Teoretická část práce je zaměřena na faktory vnější a vnitřní a faktory z mezoprostředí, které nejvíce ovlivňují ředitele mateřské školy v rovině osobní i pracovní. Celá výzkumná část je zaměřena na stanovený cíl bakalářské práce, výzkumné otázky jsou vlastní konstrukce a hledají odpovědi na to, jaké faktory ovlivňují ředitele mateřských škol v jejich profesním rozvoji. Práce mapuje, v jakých oblastech je důležité nabídnout vzdělání nejen začínajícím ředitelům. Závěr práce ukazuje, že ředitelé jsou ovlivněni ve svém profesním rozvoji zejména vzděláním, osobními faktory a z velké části stále se měnící legislativou. Poznatky z této práce mohou využít vzdělávací instituce pro cíleně zaměřenou podporu ředitelů, ale i ředitelé samotní pro svoji sebereflexi.

Klíčová slova:

ředitel mateřské školy, faktor, profesní dráha, fáze, kariérní systém, vize

Abstract

This Bachelor's thesis deals with factors affecting the profession development of the kindergarten headmaster. The basic objective is to highlight the positive and motivating factors affecting the profession development of the kindergarten headmasters and bring attention to the negative ones.

The theoretical part of the work is aimed firstly at external and internal factors and secondly at the mezzo environment factors affecting the kindergarten headmasters at the personal and working level.

The whole research part is aimed at the preset objective of the bachelor's work. The research questions are of the self made nature and find answers to questions such as which factors influence the work of kindergarten headmasters in their profession development. The work identifies in which fields it is important to offer the education not only to the newly beginning headmasters. The conclusion of the work demonstrates that the headmasters are affected in their profession development especially by the education, personal factors and to a great extent by ever changing legislation. The findings of this work can be applied by the educational institutions for the purpose of the aimed support to headmasters and also by headmasters themselves for the purpose of their own feedback.

Keywords:

Head of Kindergarten; Factor, Profession Career, Phase, Career System, Vision

Obsah

Úvod k bakalářské práci	7
1 Faktor	8
1.1 Faktory vnější – politická oblast, demografická oblast, ekonomická oblast	9
1.1.1 Politická oblast	9
1.1.2 Oblast právního vymezení funkce ředitele školy	10
1.1.3 Zákonné vymezení dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků	12
1.1.4 Rozsah přímé vzdělávací činnosti	13
1.1.5 Demografické faktory	14
1.1.6 Ekonomické faktory	14
1.2 Faktory mezoprostředí - zřizovatel, zákonní zástupci, Česká školní inspekce	15
1.2.1 Zřizovatel	15
1.2.2 Zákonní zástupci	16
1.2.3 Česká školní inspekce	17
1.3 Faktory vnitřní pracovní oblast	18
1.3.1 Kariérové fáze dráhy ředitelů škol	18
1.3.2 Výkon ředitele školy	19
1.3.3 Kvalita školy	20
1.3.4 Administrativní činnosti	20
1.4 Faktory vnitřní - osobní oblast	21
1.4.1 Motivace	21
1.4.2 Demotivace	23
1.4.3 Podpora kolegů a bývalého ředitele	23
1.4.4 Podpora rodiny	24
1.4.5 Plánování osobního rozvoje	24
2 Kariéra a vzdělávání ředitele školy	25
2.1 Kariéra ředitele	25
2.2 Kariérní řád	26
2.3 Další vzdělávání pedagogických pracovníků- DVPP	27
2.4 Vzdělávání ředitelů v České republice	28
2.5 Vzdělávání ředitelů v Evropě	28
3 Výzkumná část	30
3.1 Cíl výzkumu	30
3.2 Výzkumným problém	30
3.3 Výzkumné otázky	30
3.4 Reliabilita a validita dotazníkového šetření	30
3.5 Charakteristika výzkumného vzorku	31
3.6 Průvodní dopis dotazníkového šetření	33

3.7	Návratnost dotazníků	34
3.8	Metody výzkumu, hodnocení dotazníku a telefonického šetření	34
3.9	Vyhodnocení výzkumu	35
3.9.1	Odpovědi na výzkumné otázky	52
3.9.2	Návrh podpory ředitelů na začátku jejich profesní kariéry	54
Závěr		55
Dotazníkové šetření		56
4	Seznam použité literatury	58
5	Seznam zkratk	60
6	Seznam obrázků	61

Úvod k bakalářské práci

Téma práce bylo vybráno z důvodu absence koncepce přípravy a podpory ředitelů MŠ v České republice, která by reflektovala na potřeby zájemců o práci ředitelů mateřských škol. V bakalářské práci jsou užitá některá obecná jména (například ředitel, učitel) používána v mužském rodě s cílem zpřehlednění textu.

V současné době je vyvíjen poměrně silný tlak na ředitele škol společensko-politickou situací, nutností reagovat na změny společnosti, budováním učících se organizací a potřebou se neustále vzdělávat. V národních i mezinárodních zprávách a šetřeních je možné nalézt zprávy o průměrné nebo dokonce klesající úrovni vzdělávání v České republice. (PISA 2009, MCKinsleyhošCompany studii).

V Dlouhodobém záměru vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy České republiky na období 2011-2015 je vyzdvížena důležitost přípravy, výběru, hodnocení a rozvoje ředitelů mateřských, základních a středních škol.

Tato práce je zaměřena na faktory, které ovlivňují profesní rozvoj ředitelů mateřských škol. Základním cílem práce je vyzdvihnout kladné a motivující faktory ovlivňující profesní rozvoj ředitelů mateřských škol a upozornit na záporné faktory, které rovněž ovlivňují jejich profesní rozvoj a navrhnout podporu uchazečům pro výkon ředitelské funkce.

V bakalářské práci je zmíněn výzkum Milana Pola autora knihy „Škola v proměnách“ uskutečněná se vzorkem ředitelů základních škol. Výsledky výzkumu jsou aktuální i pro ředitele škol mateřských. Výzkum mapuje potřeby a ucelený pohled na fáze profesního života ředitele školy v různých obdobích jeho profesního života.

Práce pojednává o některých vnějších a vnitřních osobních i profesních faktorech, které působí na profesní rozvoj ředitele školy, během jeho působení ve funkci. Tyto faktory samozřejmě nejsou jen pozitivní. Práce poukazuje i na negativní faktory ovlivňující ředitele školy, v teoretické i výzkumné části práce.

Jak vnímají ředitelé podporu zvenku i uvnitř svých škol. Rozhodli by se nebo nerozhodli jít znovu do funkce a proč.

Okruhy otázek se zabývají profesní a osobní motivací ředitelů k dalšímu vzdělávání, podporou, kterou ředitelé cítili při nástupu do funkce. Popsány jsou zde faktory, které ředitele motivovaly nebo demotivovaly při nástupu do funkce i během dalších období, kde vnímají omezení a které faktory jim působí největší potíže. Jak vnímají podporu svých kolegů, zřizovatele, rodin apod. Dotazy byly směřovány na

otázky finančního ohodnocení, především jestli je otázka financí pro ředitele důležitá. Otázky byly zaměřeny i na zkušenosti ředitelů s výpočetní technikou a jazykové znalosti. Nesporně důležitou otázkou je, zdali se ředitelé chtějí dále vzdělávat a kolik jsou vzdělávání ochotni obětovat času. Závěrem výzkumu by měl být i návrh podpory začínajícím ředitelům.

1 Faktor

Jedním z klíčových pojmů, který bude v této práci používán, je pojem faktor. Proto si nejdříve vyjádříme jeho definici.

Faktor (z lat. *facere*, činit, dělat), doslova činitel.¹

Profesní růstní růst ředitele škol je ovlivněn mnoha faktory. Mohou to být faktory přicházející z venku ekonomické, demografické, politické apod. Ale i vlivy působící zevnitř - člověkem samotným. Jsou jimi například schopnosti, dovednosti, talent nebo výkonnost. Nesmíme zapomenout ani na znalosti, jež jsou označovány znalostním aktivem. Ten signalizuje úspěch, či neúspěch školy. Rozdělme tedy faktory působící na profesní rozvoj ředitele školy.

„Požadavek na větší autonomii škol klade vyšší nároky na osvojení manažerských dovedností a schopností jejich řídicích pracovníků. Ti stojí tvář v tvář nelehkému úkolu řídit a budovat školu v prostředí charakteristickém neuvěřitelně rychlými společenskými, technologickými, politickými a ekonomickými změnami, zvyšujícími se požadavky a očekáváním ze strany společnosti. Dřívější jistoty se změnily v nejistoty a změny. Dosti silná setrvačnost vede k tomu, že řízení školy a uplatňování změn v jejím vnitřním prostředí se stává pro jejich management velmi tvrdým oříškem.“²

Tato práce se zabývá některými faktory, které spolu vzájemně souvisí nebo se vzájemně prolínají a ovlivňují ředitele při jejich profesním rozvoji.

¹ Faktor. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://cs.m.wikipedia.org/wiki/Faktor>.

² Světlík, J. Marketingové řízení školy. Praha: ASPI, 2006, s. 9 ISBN 80-7357-176-5.

1.1 Faktory vnější – politická oblast, demografická oblast, ekonomická oblast

1.1.1 Politická oblast

Při práci ředitele na něj působí mnoho faktorů ovlivňující více či méně jeho profesní rozvoj. K těmto faktorům patří oblasti, které se nacházejí ve vnějším prostředí. Od 90 let 20. století došlo v ČR k mnoha změnám, tak jako k v ostatních zemích střední a východní Evropy. Šlo o vstupy těchto zemí do společenství zemí EU. Změny byly nejen v politickém uspořádání ale i v prostupnosti vzdělávání všemi zeměmi. Veškeré změny v ČR nastávaly v nestabilním prostředí, působily zde neustálé změny ministrů a silné politické tlaky. Školy získaly velkou autonomii a samostatnost a jejich ředitelé museli začít reagovat na změny legislativy a nové skutečnosti, ovlivňující jejich čas, způsob řízení a v neposlední řadě jejich vzdělávání. Bylo nutné, začít řídit školy strategicky. Řízení školy popsala Slavíková aj. *„Strategické řízení je proces, kdy ředitelé určují dlouhodobé směřování školy, stanovují její poslání, specifické cíle, vytvářejí strategie vhodné k dosažení těchto cílů a podnikají konkrétní kroky pro jejich realizaci.“*³

Vliv globalizace neměl vliv jen na podnikání, ekonomiku, ale i veškerý management. „Globalizace je realitou, před níž nelze „strkat hlavu do písku“ nebo ji jakkoliv ignorovat. Zvláště podnikatelské subjekty mají v podstatě dvě možnosti chování.

- proaktivní - hledat cesty, jak se aktivně zapojit do globalizačního dění;
- reaktivní - monitorovat všechny vlivy globalizace a průběžně jim uzpůsobovat svou strategii;⁴

Nebyl a dosud není stanoven kariérní řád pro učitele a ani pro ředitele škol. Ředitelé často nemají dostatečné vzdělání pro výkon své funkce, musí se mnoho věcí naučit sami, sebevzdělávat se nebo hledat jinou vhodnou a kvalitní nabídku ve vzdělávání. Politická situace s sebou přinesla mnoho změn, které ovlivňují ředitele všech stupňů škol. Jak uvádí (Šikýř, Borovec, Lhotková 2012) samotný cyklus systematického vzdělávání začíná identifikací potřeby dalšího vzdělávání. Potřeba

³ Slavíková, L.; Báča, M., Cipínová, J. *Strategické řízení a koncepce rozvoje školy*. Praha: 2008, Centrum školského managementu.

⁴ *Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press s.r.o., 2009, s. 332. ISBN 978-80-7261-200-0.

vzdělávání znamená nesoulad mezi schopnostmi (znalostmi, dovednostmi a chováním) zaměstnanců a požadavky pracovních míst.⁵

1.1.2 Oblast právního vymezení funkce ředitele školy

Ředitelé musí již při konkurzních řízeních prokazovat znalost a orientaci v zákonech, vyhláškách a nařízeních. Je nutné znát i veškerá zákonná vymezení, která se vztahují k jejich funkci a mohou ovlivnit jejich profesní růst. Předpoklady pro výkon funkce ředitele jsou dány zákonem 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících v § 5, kde jsou uvedeny předpoklady pro výkon činnosti ředitele školy:

(1) Ředitelem školy může být fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 3 a získala praxi spočívající ve výkonu přímé pedagogické činnosti nebo v činnosti, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření, nebo v řídicí činnosti nebo v činnosti ve výzkumu a vývoji v délce:

- a) 3 roky pro ředitele mateřské školy,
- b) 4 roky pro ředitele základní školy, základní umělecké školy a školských zařízení s výjimkou školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a školských zařízení pro preventivně výchovnou péči,
- c) 5 let pro ředitele střední školy, jazykové školy, konzervatoře, vyšší odborné školy a školských zařízení pro výkon ústavní výchovy, ochranné výchovy a středisek výchovné péče.

(2) Ředitelem školy zřizované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen "ministerstvo"), krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí, jehož předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství (dále jen "svazek obcí"), může být jen ten, kdo vedle předpokladů uvedených v odstavci 1 získal nejpozději do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat činnost ředitele školy, znalosti v oblasti řízení školství absolvováním studia pro ředitele škol v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků podle § 24 odst. 4 písm. a).

⁵ ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. *Personalistika v řízení školy*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3579-012.

(3) Povinnost absolvovat studium pro ředitele školy zřizované ministerstvem, krajem, obcí a svazkem obcí se nevztahuje na ředitele, který znalosti v oblasti řízení školství získal vysokoškolským vzděláním v akreditovaném studijním programu školský management, nebo vzděláním v programu celoživotního vzdělávání uskutečňovaném vysokou školou zaměřeném na organizaci a řízení školství.⁶

Dalšími znalostmi, které musí ředitel mít na zřeteli a orientovat se v nich je školská legislativa v České republice skládající se:

Nejzákladnějšími předpisy ve školství jsou:

- Ústava ČR č.1/1993Sb.ve znění pozdějších předpisů.
- Ústavní zákon č. 23/1991 Sb., kterým se uvozuje Listina základních práv a svobod jako ústavní zákon, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících.
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
- Dalšími neopominutelnými dokumenty jsou nařízení vlády, vyhlášky a vnitroresortní předpisy MŠMT upravující podmínky ve školství.

Jsou jimi:

- Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků.
- Vyhláška č. 14/2005 Sb., o předškolním vzdělávání, ve znění vyhlášky č. 43/2006 Sb.
- Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění vyhlášky č. 412/2006 Sb.

Následují ještě další důležité dokumenty, se kterými ředitelé škol pracují:

Bílá kniha EU o vzdělávání a odborném výcviku – Vyučování a učení na cestě k učící se společnosti, vydána v listopadu 1995.

⁶ MŠMT ČR *Zákon č.563/2004sb. o pedagogických pracovnících*. Praha: EUROUNION, 2011 ISBN 978-80-7317-072-X.

- Národní program rozvoje vzdělávání v České republice – Bílá kniha 2001.
- Dlouhodobé záměry vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy vydává MŠMT.
- Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání.

Předškolní vzdělávání se odvíjí od Rámcového vzdělávacího programu pro předškolní vzdělávání. Je jedním z nejdůležitějších dokumentů, kterými se MŠ řídí.

„Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání vymezuje hlavní požadavky, podmínky a pravidla pro institucionální vzdělávání dětí předškolního věku. Tato pravidla se vztahují na pedagogické činnosti probíhající ve vzdělávacích institucích zařazených do sítě škol a školských zařízení. Jsou závazná pro předškolní vzdělávání v mateřských školách, v mateřských školách s programem upraveným podle speciálních potřeb dětí a v přípravných třídách základních škol.“⁷

1.1.3 Zákonné vymezení dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků

Zákon č.561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) vymezuje předpoklady pro výkon funkce ředitele. V § 166 jsou vymezeny předpoklady, které musí ředitel školy splňovat. Je zde také popsáno konkurzní řízení, a jeho jmenování, které provádí zřizovatel na základě vyhlášení konkurzu. Ředitele školy jmenuje do funkce zřizovatel na základě jím vyhlášeného konkurzního řízení, vedoucí funkce ředitele je uvedena v zákoně 262/2006 Sb. zákoník práce a zákoně 561/2004 Sb. Školský zákon.

Po řediteli je vyžadováno odborné vzdělání a pedagogická praxe v souladu zákona č.563/2004Sb. o pedagogických pracovnících a vyhláškou č.317/2005 Sb. o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, počet hodin přímé vyučovací činnosti, či přímé výchovné činnosti, je stanoven nařízením vlády č. 75/2005Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně – pedagogické a přímé pedagogicko - psychologické činnosti pedagogických pracovníků, závisí na počtu tříd nebo dětí, žáků či studentů ve škole.⁸

⁷ Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání. 1. vyd. MŠMT Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2004. ISBN 80-87000-00-5.

⁸ Sbírka zákonů: Zákon č. 561/2004 [online]. ČR: Tiskárna Ministerstva vnitra, 2004 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://aplikace.msmt.cz/Predpisy1/sb190-04.pdf>.

1.1.4 Rozsah přímé vzdělávací činnosti

Dalším faktorem ovlivňujícím další profesní rozvoj je faktor přímé vzdělávací činnosti. Přímou pedagogickou činností se rozumí přímé působení pedagogického pracovníka, které vyžaduje jeho aktivní kontakt se svěřenými dětmi, umožňující jejich edukaci na základě komplexně prováděné osobnostní diagnostiky, s důrazem na pedagogické ovlivňování, kontrolu a řízení. Často řešenou otázkou, je vysoká míra vyučovací povinnosti ředitelů škol, která negativně ovlivňuje jejich možnost profesního rozvoje. Především jedná-li se o jednotřídní nebo dvoutřídní mateřské školy a je zde složitá zastupitelnost. Počet hodin přímé pedagogické činnosti se odvíjí od počtu tříd jednotlivých škol.

Narřízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, § 1.

Rozsah působnosti:

Toto nařízení se vztahuje na pedagogické pracovníky škol a školských zařízení (dále jen "škola") zřizovaných Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí a dobrovolným svazkem obcí, jehož předmětem činnosti jsou úkoly v oblasti školství. § 2.

(1) Rozsah hodin přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti (dále jen "přímá pedagogická činnost") je stanoven v příloze k tomuto nařízení.

(3) Týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti lze rozvrhnout nerovnoměrně na jednotlivé týdny tak, aby nebyl překročen průměrný stanovený týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti za období nejdéle 5 po sobě následujících měsíců.

(4) U právnické osoby, která vykonává činnost více druhů škol, se stanoví týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti ředitele školy a jeho zástupce podle vykonávané činnosti školy, u které je v příloze k tomuto nařízení stanovena přímá pedagogická činnost nejnižší).⁹

⁹ Sbírka zákon: NAŘÍZENÍ VLÁDY Č. 75/2005 Sb. [online]. ČR: Tiskárna Ministerstva vnitra, 2005 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/uploads/soubory/narizeni75_2005.pdf.

1.1.5 Demografické faktory

Demografické faktory ovlivňují profesní rozvoj ředitele především ve znalosti oblasti práva. Ředitelé jsou v posledních letech především ve velkých městech vystaveni poměrně náročným vedením správních řízení, týkajících se přijímání dětí.

V současné době není dostatečný počet volných míst v mateřských školách. Poptávka značně převyšuje nabídku, především ve velkých městech, kde bývá prioritou výstavba nových bytů, migrace obyvatel nejen z evropských zemí, ale často se setkáváme i s obyvateli tzv. třetího světa. Ředitelky se potýkají s problémy nedostatečné kapacity mateřských škol i integrací dětí cizinců do svých škol. Velké problémy mají ředitelé větších měst zejména při zápisech dětí. Přijímání dětí v mateřských školách je psychicky velmi náročné a je jedním ze stresorů, které ředitele škol provázejí v posledních letech. Tyto faktory negativně ovlivňují psychiku ředitelů škol a významně ovlivňují jejich nutnost přípravy a velmi dobré znalosti problematiky v této oblasti.

1.1.6 Ekonomické faktory

Dalšími faktory ovlivňujícími ředitele v jejich profesním růstu je znalost ekonomické oblasti řízení škol. Jako statutární zástupce příspěvkové organizace, zapsané v obchodním rejstříku je ředitel plně odpovědný za hospodaření se státními dotacemi na mzdy a odvody i rozpočtem obce na provoz mateřské školy.

Evropa v současné době bojuje s dluhovou krizí. Ohrožena je i ČR. Vlády zemí se snaží tuto krizi řešit různými finančními opatřeními včetně snižování majoritních výdajů v oblastech zdravotnictví, školství, sociální a důchodové. Finanční omezení pocítují ve většině škol, kde jsou snižovány rozpočty. Tyto skutečnosti způsobují mimo jiné např. odliv zaměstnanců ze školství. Ředitelé bojují s nedostatkem financí nejen na platy učitelů. Finanční prostředky se nedostávají ani např. na platy asistentů pedagoga, bez kterých není možná integrace dětí se zdravotním postižením. Chybějící finanční prostředky výrazně ovlivňují i další vzdělávání pedagogů a vedoucích pracovníků. Všechny tyto faktory negativně ovlivňují nejen ředitele školy, ale i zákonné zástupce dětí, kteří tvoří mezoprostředí školy. Ředitel se musí v ekonomické oblasti dobře orientovat, aby byl schopen řídit školu dle zásad správného hospodaření. Tato oblast je složitá i tím, že se stále mění legislativa a znalosti jsou důležitým prvkem, který je nutný stále sledovat a učit se všem změnám řádně porozumět a umět je i bezchybně aplikovat ve svých školách.

1.2 Faktory mezoprostředí - zřizovatel, zákonní zástupci a Česká školní inspekce

1.2.1 Zřizovatel

Zřizovatelé své školy, zřizují, ruší nebo kontrolují dle předem daných pravidel. Společně s ČŠI jsou jedinými, kteří své školy hodnotí zvenku.

Zřizovatel může a měl by své ředitele podporovat v jejich profesním růstu vytvořením podmínek pro jejich růst, podporou, ale i nabídkou např. dalšího vzdělávání. Profesní vyspělost hodnotí zřizovatel již při konkurzním řízení.

Od 1. 1. 2012 byl novelizován zákon 561/2004 (Školský zákon) a zřizovatelé mohou své ředitele jmenovat na období šesti let. Znamená to, že ředitelé jsou odvolatelní v případě, že své školy řídí nekvalitně. Pravdou ale je, že zřizovatelé mohou své pravomoci i zneužít a odvolat kvalitního ředitele. Je velmi důležité, aby zřizovatelé své pravomoci nezneužívali a v zastupitelstvu obcí byli lidé, kteří školství rozumí. Častým problémem je, že zřizovatelé hodnotí například jen péči ředitele o školní budovu, ale nedokáží zhodnotit kvalitu školy, pedagogický proces nebo práci všech zaměstnanců jako jednoho týmu. Profesionalitu pedagogického sboru musí hodnotit člověk, který dané problematice rozumí. Toto téma bylo otevřeno dne 12.12.2013 u Kulatého stolu SKAV a EDUIN. Téma mělo název: „Ředitel školy versus zřizovatel. Vidí kvalitu školy stejně?“¹⁰ „Zřizovatel by měl svá rozhodnutí ohledně konkurzních řízení, umět zdůvodnit svá rozhodnutí v případě, že nejmenují např. jedince, který skončil na prvním místě. „Kdyby vyhláška nařizovala zřizovateli, který odmítne jmenovat kandidáta z prvního místa, aby své rozhodnutí zdůvodnil, byly by konkurzy věrohodnější.“ O tom, že konkurzů se účastní již i psychologové nebo personalisté, jak zmiňuje zpráva ČŠI, je jistě pozitivním krokem k průhlednosti a odbornosti při konkurzních řízeních. Dále ředitele trápí, že časový úsek šesti let funkčního období, je příliš krátký, než aby se škola posunula o hodně dál. *Nový ředitel se musí sžít nejdříve s novým prostředím, do kterého nastoupil a poté může začít aplikovat změny, které souvisí s jeho novou vizí. I tyto aplikace nejdou tak rychle.*¹¹

¹⁰ Kulatý stůl: „Ředitel školy versus zřizovatel. Vidí kvalitu školy stejně?“. In: [online]. [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: <http://www.webinare.cz/katalog/webinar/93-kulate-skoly-skav-eduin-ke-vzdelavaci-politice.aspx>.

¹¹ Učitelské noviny: Ředitel školy versus její zřizovatel. Praha 1: GNOSIS, 2014, roč. 117, č. 1. ISSN 0139-5718.

Zřizovatelé mohou své ředitele také podporovat, například zajištěním různých školení, seminářů a přednášek. Mohou svým ředitelům poskytnout možnost konzultací s právníky a jinými odborníky. Z výzkumu se dozvídáme, že ředitelé při nástupu do funkcí měli od svých zřizovatelů podporu. Tato skutečnost se jeví jako velmi pozitivní.

1.2.2 Zákonní zástupci

Zákonní zástupci patří do tzv. mezoprostředí školy. Mají svá práva a povinnosti vymezené ve školních řádech mateřských škol. Účastní se akcí pořádaných mateřskou školou společně se svými dětmi a spolupracují s MŠ. Jejich role je velmi důležitá. Rozhodují o využívání finančních prostředků na akce školy. Platí školné, mohou školu sponzorovat. S velkou částí zákonných zástupců se ředitel MŠ setkává i několikrát za svou profesní dráhu, podle počtu dětí v rodině a spokojenosti s konkrétní mateřskou školou. Často negativní zkušenosti mají mnozí ředitelé s některými zákonnými zástupci, jejichž dítě se do mateřské školy nedostalo z důvodu např. naplněné kapacity apod. Tento problém je v současné době řešen především navyšováním kapacit nebo výstavbou nových MŠ. *„Existuje celá škála podob vztahů školy s rodiči a dalšími místními subjekty. Jako zásadní se přitom ukazuje požadavek, aby se škola pokoušela jednat s nimi jako se svými skutečnými partnery. Je známo, že pokud se s lidmi ze školního okolí takto zachází, bývají obvykle ochotnější škole naslouchat a alespoň v některých případech jí mohou být i kritickými přáteli. Mají-li rodiče či jiné subjekty pocit, že nejsou zváni, zůstávají obvykle u kritiky.“*¹²

Ředitel školy při jednání nejen se zákonnými zástupci využívá své znalosti a dovednosti. Jednou z velmi důležitých dovedností je komunikace. I tuto znalost a dovednost je nutné se naučit a stále se v ní zdokonalovat. Což přispívá k profesnímu rozvoji ředitele. Dále je nutné se rozvíjet v oblasti psychologie a jednání s různými typy lidí. I rétorické schopnosti jsou nezanedbatelné. Všechny tyto aspekty nutně vedou k rozvoji profesního růstu ředitele.

¹² POL, Milan. *Škola v proměnách*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 194 s. ISBN 978-80-210-4499-9.

1.2.3 Česká školní inspekce

Pro ředitele je hodnocení ČŠI velmi důležitým faktorem, který jej ovlivňuje v profesním růstu. Kritéria hodnocení a samotné hodnocení ukazuje směr vzdělávání, na který by se měli v průběhu svého funkčního období zaměřit.

Česká školní inspekce se v loňském školním roce 2012/2013 zaměřila především na řízení škol a efektivní strategie vzdělávání, systémy vlastního hodnocení a kontroly. V údajích o ředitelích škol se hovoří především o vzdělání ředitelů, dále o věkovém průměru, schopnosti komunikace v cizím jazyce, o znalostech IT a v neposlední řadě i konkurzech. Tyto údaje jsou velmi důležité pro další profesní rozvoj ředitelů škol.

Ve školách navštívených ČŠI splňovalo předpoklady pro výkon funkce ředitele MŠ stanovené v § 5, § 32a a § 33 zákona č. 563/2004, o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů celkem 95,4 % ředitelů MŠ.

Věkový průměr ředitelů MŠ byl 49,6 roku a je srovnatelný s průměrným věkem ředitelů ZŠ (50 roku). Průměrná celková délka jejich pedagogické praxe činila 26,8 roku. Ředitelé MŠ věnují stále větší pozornost zvyšování znalosti cizího jazyka. Znalost cizího jazyka uvedlo při dotazování 93 %, znalost anglického jazyka uvedlo 65,6 % ředitelů MŠ. V oblasti informační gramotnosti bylo na základní úrovni 26 % ředitelů MŠ, pokročilých dovedností dosáhlo 65,2 % ředitelů, specializační dovednosti uvedlo 4,1 % a koordinátora ICT vykonává ve škole 4,5 % ředitelů MŠ. Již téměř neexistuje, že by vedení školy neumělo pracovat s počítačem.

Ve školním roce 2012/2013 proběhlo celkem 223 konkurzních řízení na ředitele samostatných MŠ, 176 konkurzních řízení na spojené subjekty MŠ a ZŠ, celkem tedy 399 konkurzů. Pozitivním jevem byl zvyšující se počet uchazečů, ale kvalita jejich připravenosti byla velice rozdílná. Největší slabinou účastníků konkurzních řízení byla jejich orientace v právních předpisech, které souvisejí s řízením školy.

Uchazeči, kteří sice splňovali kvalifikační požadavky pro ředitele MŠ stanovené v § 5, § 32a a § 33 zákona č. 563/2004, ale chyběla jim praxe v MŠ, se většinou neorientovali v problematice předškolního vzdělávání a podcenili znalost jeho specifík. Ukázalo se, že někteří zřizovatelé kladli větší váhu na manažerské schopnosti uchazečů než na důkladné znalosti problematiky předškolního vzdělávání. Novým trendem, který při konkurzních řízeních začíná být uplatňován, je přítomnost přizvaného psychologa nebo personalisty z jiného oboru. Školní inspektoři prozatím tento trend hodnotí jako

pozitivní.¹³ Česká školní inspekce by neměla být jedním ze stresorů ředitelů, ale jejich odborným a fundovaným poradcem. Měla by odhalit kvality a rizika a doporučit směr např. dalšího vzdělávání.

1.3 Faktory vnitřní pracovní oblast

1.3.1 Kariérové fáze dráhy ředitelů škol

Zajímavě popsal Pol ve svém výzkumu jednotlivé fáze, kterými procházejí ředitelé škol.

„Mnozí se shodují, že v kariérové dráze ředitelů škol je možné, ba žádoucí rozlišovat specifická období, resp. fáze, ve kterých lze předpokládat různé potřeby ředitelů škol. Z toho lze usoudit, že na místě je snažit se tyto potřeby poznávat a vycházet z nich při volbě adekvátního způsobu přípravy a podpory ředitelů škol. Poznání typických fází může být cenné i pro ředitele, pro jejich reflexi vlastní práce v různých fázích jejich kariérové dráhy.“¹⁴

Přístup k výkonu funkce se v těchto fázích se značně liší. Nultou fází je nazýváno období před vstupem do ředitelny. V první fázi „Vstup do ředitelny“, která trvá od nástupu do funkce až do přibližně 2-3 let. V této době je ředitel ovlivněn mnoha faktory především svou předchozí učitelskou dráhou. Má silný pocit vnitřní odpovědnosti a velkou snahu dělat věci sám. Teprve hledá cestu k modelu vedení a řízení školy. Plně si uvědomuje svou samotu. Po zhruba 2-3 roce působení ve škole přechází ředitel do tzv. přechodné fáze, která se nazývá „Čas životních zkoušek“. Ředitel již posiluje svou jistotu a sebedůvěru, zvládá pracovní právní problematiku i administrativní činnosti. Snaží se pomalu delegovat více úkolů na ostatní. *„I činnosti, které není možné jednoduše nedělat, mohou zmizet z našeho seznamu, když uznáme, že je někdo jiný udělá efektivněji, nebo dokonce lépe než my, a rozhodneme se na něho tyto činnosti delegovat“.*¹⁵ Po této fázi následuje „Fáze profesní jistoty“. Zde nelze přesně označit dobu, kterou trvá, přibližně od 3 do 5-8 let. Ředitel zvládá operativní řízení školy, školu řídí bez problémů i v krizových situacích, učení praxí je nejúčinnější. Klade velký důraz na hodnocení školy jako celku. Již nechce být zviditelňován. Po

¹³ ČR. Výroční zpráva ČSI 2012/2013. In: *Výroční zpráva*. Praha 5, 2013. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/getattachment/dbb46d47-e52b-49ba-915f-b47cdb82cae4>.

¹⁴ POL, Milan. *Škola v proměnách*. 1. plus 1. dotisk. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 196 s. ISBN 978-80-210-4499-9.

¹⁵ PLAMÍNEK, RNDr. Jiří. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: Praktický atlas sebezvládnutí*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing,a.s., 2013, s. 114. ISBN 978-80-247-4751-4.

tomto období přichází přibližně po 5 letech přechodné období „Čas rekapitulace“. Jistota vedení a řízení podněcuje ředitele k dalším vizím a plánům. V této době je škola většinou pozitivně vnímána nejen zřizovatelem, ale i zákonnými zástupci. Po těchto fázích přichází fáze poslední, která se jmenuje „Období nových výzev“. Toto období je možné prožívat cca od 5- 10 let ve funkci ředitele. V této fázi se ředitelé rozhodují, jak dál. Školy fungují i bez jejich přítomnosti a ředitelé se rozhodují o dalším postupu, o svých bývalých vizích, které by bylo možno upravit a aplikovat. Může se také dostavit únava a je nutné si odpočinout.

1.3.2 Výkon ředitele školy

Výkon ředitele školy je díky autonomii škol rozsáhlý, obsahuje velké množství znalostí, dovedností a schopností, dále velkou míru flexibility, osobního nasazení, schopnosti aplikovat změny a nést za ně odpovědnost. Důležité jsou komunikační dovednosti vůči zaměstnancům, zřizovateli, rodičům, nadřízeným orgánům apod. Pokud je ředitel vnímán svým okolím kladně, bývá kladně vnímána i škola. Pokud není ředitel svým okolím kladně vnímán, nebývá pohled okolí bez despektu a pochybností. Velké změny, které jsou spojené s reformou našeho školství, kladou na vedoucí pracovníky vysoké požadavky.

„Ředitelem školy je pracovník zákonem pověřený výkonem některých funkcí státní správy ve školství. Jeho kompetence ve vztahu ke škole, veřejnosti, obce aj. jsou rozsáhlé - zejména řídí školu, předškolní zařízení, odpovídá za plnění učebních plánů a učebních osnov, za odbornou, výchovnou a vzdělávací práci, efektivní využívání finančních prostředků, jmenuje své zástupce atd.“¹⁶

Ředitel se vstupem do funkce stává manažerem, lídrem a vykonavatelem. Toto jsou jeho role, které jsou nezbytné k řízení školy a ve kterých se musí stále zdokonalovat. Důležitý je i rozvoj jejich manažerských funkcí rozhodování, plánování, vedení lidí a kontrola.

¹⁶ Průcha, J.; Walterová, E., Mareš, J. Pedagogický slovník. 4. Rozšířené vydání. Praha: PORTÁL, 2003, s. 206 ISBN 80-7178-722-8.

1.3.3 Kvalita školy

Kvalitu školy tvoří především kvalitní ředitel, kvalitní pedagogický sbor a tím bývá zaručena i kvalita vzdělávání. Naše doba vyžaduje velkou adaptabilitu, zpracování velkého množství informací, aby bylo dosaženo odpovídajících výsledků. Naše školy mají za úkol své žáky připravovat na plnohodnotný život. Kvalitou školy rozumíme práci ředitele, učitelů i ostatních zaměstnanců a neustálé prohlubování znalostí. Vzdělávání ředitelů je tedy jedním ze stěžejních nástrojů školského managementu. Nelze opomenout nutnost dalšího vzdělávání pedagogů. Velmi záleží na osobě ředitele, jakým způsobem, jakou strategií a s jakým výsledkem svou školu řídí. Pokud má škola odevzdávat perfektní výkony, musí mít fungující strategii. Strategie funguje, pokud si ji lidé vezmou za svou, podílejí se na její přípravě, spoluvytvářejí ji, pak ji mohou úspěšně realizovat.¹⁷

1.3.4 Administrativní činnosti

S vysokou mírou administrativních činností se ředitel setkává ihned po vstupu do ředitelny. Ředitelé škol jsou zcela pohlceni legislativou a ředitel by měl využít možnost předávat úkoly, které se týkají administrativy druhým zaměstnancům-delegovat. Většinu práce musí dělat sám a poté nezbývá velké množství času na pedagogický proces. Zvýšení finančních prostředků by pomohlo k možnosti zaměstnat administrativní sílu alespoň na částečný úvazek. Tato možnost by byla mezi řediteli mateřských škol vítána. V Učitelských novinách se zmiňuje ústřední školní inspektor Tomáš Zatloukal „Zátěž ředitelův oblasti administrativy je na maximální možné hranici. Navíc v řadě případů jsou některé administrativní úkony duplicitní zcela zbytečně. Jinak řečeno, ředitelé pro různé příjemce dělají úplně totéž.“¹⁸ V článku se nadále můžeme dočíst o tom, že ředitelé nemají čas chodit na hospitace ke svým kolegům a vůbec nemají čas na komunikaci mezi sebou. Všechny tyto úkony musí delegovat na svého zástupce. I přes to, že se jedná o stav v základním školství, v mateřských školách je situace mnohdy o poznání horší, protože zde má ředitel i zástupce poměrně vysokou míru vyučovací povinnosti a není možné často třídy plné dětí z bezpečnostních důvodů spojovat.

¹⁷ Slavíková L.; Karabec, S., aj. *Ředitelé současnosti pro školu budoucnosti*, Praha 2002, Univerzita Karlova v Praze – Pedagogická fakulta, s. 17, ISBN 80-7290-120-6.

¹⁸ ČŠI: Ředitelé nemají na pedagogiku čas. *Učitelské noviny*, Jan 28, 2014, p 4.

1.4 Faktory vnitřní - osobní oblast

1.4.1 Motivace

Motiv je vnitřní pohnutka chování člověka. Motivace je souborem činitelů představujících vnitřní hnací sílu, které usměrňují lidské jednání a prožívání. Motivaci lze chápat jako řetězec návazných reakcí, kdy pocit potřeby vede ke vzniku přání dosáhnout určitého cíle. J. Veber charakterizoval motivování: „*Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Je vázána na vnitřní podněty člověka. Představy, tužby, zájmy a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávají psychické napětí, které se stává impulzem k určitému chování jedince.*“¹⁹

Pokud má mít ředitel školy dobrou motivaci, musí být uspokojeny jeho potřeby: například podle Maslowovy teorie potřeb.

- Fyziologické potřeby
- Potřeba pocitu bezpečí a jistoty
- Potřeby sociální
- Potřeba úcty a sebeúcty může být spojena s motivem přípravy na konkurz, kdy chce dotyčný sobě i druhým něco dokázat.
- Potřeba seberealizace je pro ředitele nejdůležitější, znamená posun jeho osoby a úspěšnost v roli ředitele, vést svou školu k prosperitě a v neposlední řadě také k potřebě dalšího sebevzdělávání.

„Člověk se nejprve snaží uspokojit vlastní základní životní potřeby a potřeby své rodiny (fyziologické potřeby a potřeby bezpečí), jsou-li tyto potřeby uspokojeny, má zájem uspokojit potřeby vyšší, tj. potřeby sociálních jistot a uznání. Nejvyšší postavení mezi potřebami přiznává Maslow potřebě seberealizace, tzn. uspokojení, které plyne z plného využití všech schopností člověka.“²⁰

Dále autor ve své knize píše o Herzbergově teorii dvou faktorů, které vedou k uspokojení z práce a jsou zcela odlišné od faktorů, které vedou k neuspokojení z práce. Jsou jimi:

¹⁹ Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita. 2. vyd. Praha: Management Press s.r.o., 2009, s. 112. ISBN 978-80-7261-200-0.

²⁰ VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 115 s. ISBN 978-80-7261-200.

- motivující faktory – úspěch, uznání možnost osobního růstu a samostatnost;
- udržovací faktory – pracovní podmínky, plat, vztahy s nadřízenými, kolegy, podřízenými, jistota práce, styl života a postavení;
- Veber v knize popisuje i McGregorovu teorii, který navrhl manažerskou strategii X a Y.

Strategie X vychází z manažerských předpokladů:

- lidé ve své podstatě neradi pracují a pokud možno se práci vyhýbají.
- protože nemají rádi práci, musí jim být nabídnuta odměna, popřípadě se jim musí pohrozit trestem, pokud práci neodvedou.
- lidé dávají přednost tomu, aby byli v práci řízeni a kontrolováni, vyhýbají se odpovědnosti, mají nízké ambice a nejvíce žádají jistoty (pocit bezpečí) a zároveň upozornil, že takto se nechovají všichni, že mají rozdílné chování, které odpovídá teorii Y, vychází z těchto předpokladů.
- lidé pracují rádi, za správných podmínek mohou mít z práce potěšení.
- jsou-li vázáni společným cílem skupiny, raději řídí a kontrolují sami, než aby byli řízeni shora.
- lidé budou vázáni záměry skupiny, jestliže najdou uspokojení z práce.
- lidská bytost se za správných podmínek učí přijímat a vyhledávat odpovědnost.
- důvtip a tvořivost jsou značně rozšířeny a může jich být všeobecně využíváno.

Praktický přínos těchto koncepcí lze spatřovat ve zjištění, že ve fyzické a duševní úsilí související s prací je přirozené.²¹

Ředitelé sami musí mít řádnou motivaci, aby byli schopni vzbudit i v ostatních pracovnících touhu a přání udělat nebo dělat něco, co je v souladu se zájmy vlastními nebo organizace. Ředitelé sami jsou těmi, pro které je motivace velmi důležitá i v jejich profesním rozvoji.

„Kdo jiný než člověk stojící v čele vzdělávací instituce by měl jít příkladem ve svém vlastním vzdělávání.“²²

²¹ VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 116 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

1.4.2 Demotivace

Opakem motivace je demotivace. Při ní se dostávají se různé průvodní stavy např. zesílení úsilí, aby překážka byla překonána, je možné vybíjení potlačené energie agresí, může být hledán nový cíl. Demotivací a stresorem pro ředitele je nedostatek času na legislativu, ale i řízení a vedení školy, neschopnost soustředění se např. při práci s dětmi. Pozornost odvádějí nutné úkoly, které je nutné řešit. Demotivaci specifikoval Stýblo.

„Pokud se člověk snaží uspokojit svou potřebu a postaví se mu do cesty nepřekonatelná překážka, nastává frustrace. Frustrace člověka může nastat, pokud např. nedostane odměnu, kterou očekával. Aktivita spojená s potřebou, vede k uspokojení potřeby. Často se však při uspokojování objevují překážky - bariéry, které brání člověku v dosahování cíle. Neuspokojením vzniká frustrace. Motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita.“²³

Ředitelé škol v těchto momentech potřebují podporu a pochopení svých blízkých i spolupracovníků.

1.4.3 Podpora kolegů a bývalého ředitele

Kolegové sehrávají pro nastupujícího ředitele poměrně důležitou úlohu. Pokud ředitel setrvá na původní škole, mění se jeho postavení a z bývalých kolegů se stávají podřízení. Pro dobro věci je důležité, aby jej kolegové podporovali a uvědomili si, že postavení bývalého kolegy se mění a že je důležité být mu oporou, protože jejich společný zájem je škola, ale i možná přátelství, která mohla být během let navázána.

Pokud nový ředitel nastoupí do jiné školy, musí se nejdříve s novými kolegy seznámit, poznat jejich zvyklosti, pracovní nasazení, názory a poté je pomalu přesvědčovat o své vizi. Ředitel musí projít fází poznávání nejen kolegů, ale i chodu nové školy.

Zde by byla velmi prospěšná funkce mentora nebo uvádějícího ředitele, který by nového ředitele seznámil s chodem školy a ostatními pracovními záležitostmi. Funkci

²² LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. *Kompetence řídicích pracovníků ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Řízení školy. 71 s. ISBN 9788073578992.

²³ STÝBLO, Jiří. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 74 s. ISBN 80-856-0305-5.

mentora by mohl „zajistit“ např. odcházející ředitel nebo ředitel profesně starší z blízkého okolí. Tato podpora je důležitá z hlediska lidského i profesního.

1.4.4 Podpora rodiny

Pokud má ředitel vykonávat svou funkci a profesně se rozvíjet, je pro něj velmi důležitý i osobní život. Dobré rodinné zázemí je jedním z velmi pozitivních faktorů. Pokud ředitelé prožívají v rodině jakákoliv negativa, odrážejí se i na jejich práci. Mnohdy pracovní proces paradoxně pomáhá ne příliš šťastná období života překlenout. Nejdůležitější je, se naučit, co nejdříve řídit svůj čas, aby mu zbýval na rodinu, osobní koníčky i relaxaci. V první fázi bývají ředitelé maximálně vytížení, protože chtějí veškerou práci stihnout sami, na rodinu se jim moc času nedostává. Teprve v dalších fázích se ředitel naučí se svým časem hospodařit, delegovat na své kolegy část úkolů a poté se věnovat sobě a svým blízkým. Ale ani toto není pravidlem. V každé fázi života ředitele školy je nutné plánování a to nejen, které se týká pracovních úkolů, ale i osobního rozvoje.

1.4.5 Plánování osobního rozvoje

Plánování sebevzdělávání je pro ředitele školy nutností, Podstatné je, zaměřit se na to, co je a co není důležité. Nutností se jeví analýza dosud nabytých znalostí, dovedností i výkonu. Potřeba je najít problém a poté se pokusit o jeho řešení. Osobní rozvoj ponejvíce závisí na nás samotných. Na naší ochotě ke změnám, je nutné nebát se změn, změnit, to co máme zažité. Nesmíme být přesvědčení, že to co již umíme, nám stačí. Musíme mít na paměti, že každému vyhovuje jiný styl vzdělávání a každý má jinou motivaci se vzdělávat. Jedním z důležitých faktorů se jeví i nutnost odpočinku a tím předcházení syndromu vyhoření.

Sebeřízení a psychohygiena

Velký pracovní a osobní tlak může vést ředitele až k úplnému vyčerpání. Jedním z důležitých faktorů, který je nutné se naučit, je sebeřízení. Zvolit si jen několik cílů, určit si priority, kontrolovat seznam kroků, které vedou k jejich splnění. Naučit se nezabývat se věcmi nepodstatnými a vyhnout se všemu, co nás od práce odvádí. Určité množství úkolů lze jistě delegovat, hlavně v případě, že se jedná o školy větší. V malých školách často není možné jednoduché úkoly na nikoho delegovat a tak nezbyvá ředitelům nic jiného, než se jimi osobně zabývat. Ředitel školy se velmi brzy musí naučit plánovat, tak aby si jednotlivé úkoly rozložil - nejlépe do týdenního harmonogramu.

Zátěži a stresům se nelze vyhnout, ale je podstatné s nimi umět pracovat. Jedním z důležitých faktorů je nezapomínat na dostatečný odpočinek, zájmy, koníčky, rodinu a přátele. Lhotková, Šnýdrová a Tureckiová píší: „Efektivní práce s časem je jedním ze základních předpokladů úspěchu každého manažera, tedy i ředitele školy.²⁴ Šulěr se k času manažerů vyjadřuje: „Kdo chce být úspěšný v organizování své práce, musí se naučit zacházet efektivněji se svým časem.“²⁵

2 Kariéra a vzdělávání ředitele školy

2.1 Kariéra ředitele

Kariérou není myšlen kariérismus, ale profesní rozvoj ředitele školy. Od 1.7.2012 do 31.12.2014 byla zahájena Odborná diskuse projektový záměr „Kariéra ředitele školy - Ředitel 21“²⁶. „Cílem tohoto projektu je vytvořit model kariéry ředitele - model výběru, přípravy, hodnocení a rozvoje ředitele školy. Dále je záměrem tyto jednotlivé prvky propojit a vytvořit tak komplexní systém s názvem „Kariéra ředitele školy.“

Vzdělávací programy pro ředitele jsou zde rozpracovány na:

- *přípravné pro budoucí adepty společně s jejich podporou ve formě rotací, stáží apod.*

²⁴ LHOTKOVÁ, Irena, Ivana ŠNÝDROVÁ a Michaela TURECKIOVÁ. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 28 s. ISBN 978-80-7478-349-4.

²⁵ ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, 2008, x, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

²⁶ Kulatý stůl: „Kariéra ředitele školy - Ředitel 21“ [In: [online]. [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: <http://www.webinare.cz/katalog/webinar/93-kulate-skoly-skav-eduin-ke-vzdelavaci-politice.aspx>.

- *adaptační – pro začínající ředitele, kde by se ředitelé vzdělávali a měli ještě podporu např. mentora;*
- *inovativní – pro středně zkušené ředitele – sdílení zkušeností a vzájemné učení v rámci partnerství škol;*
- *specializační – pro již zkušené ředitele, kteří se sami mohou zapojit do podpory kolegů ředitelů;*
- *kontinuální pro ředitele v jakékoliv fázi jejich působení ve funkci, témata by si volili ředitelé sami dle svých potřeb.*

Přínosem tohoto projektu by bylo kvalitní vedení škol a pro zřizovatele nastavená pravidla pro výběr vhodných adeptů na pozici ředitele školy *„Kariérní řád pro ředitele by mohl navazovat na kariérní řád pro učitele škol. Učitel, který by se chtěl v budoucnu stát ředitelem, by se vzdělával v oblastech, které bude potřebovat při vstupu a další práci ve funkci ředitele školy.“²⁷*

Kariérní řád je prvkem, který v současné době chybí a pro další profesní rozvoj nejen ředitelů je velmi důležitý.

2.2 Kariérní řád

Jedním z faktorů, který by výrazně ovlivnil a motivoval učitele i ředitele v jejich chuti ke zvyšování a prohlubování svých kvalit a profesionality, by byl profesní standart - takzvané jádro kariérního řádu. Bylo by víc než dobré hodnotit učitele i ředitele podle kvality práce a ne odpracovaných let. Kariérní systém by měl být transparentní, měl by mít jasně vymezená kritéria, dále by měl být atraktivní a motivující ke zvyšování kvality práce učitelů a návazně i ředitelů. Jak se hovořilo u kulatého stolu s názvem *„Víme, jaký chceme kariérní systém“*, který se uskutečnil v loňském roce. *„Kariérní řád by měl mít čtyři kariérní stupně s tím, že přechod do druhého stupně by byl povinný. Ve výzkumu se více ředitelů přiklání k nutnosti zavedení kariérního řádu. V současné době se touto již dlouho diskutovanou oblastí zabývá MŠMT včele s novým ministrem. Nejprve by měl být uveden kariérní řád pro učitele a poté na něj navázat i kariérní řád pro ředitele škol.“²⁸* V současné době má většina učitelů mateřských škol možnost

²⁷ Kulatý stůl: „Kariéra ředitele školy- Ředitel 21“In: [online]. [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: <http://www.webinare.cz/katalog/webinar/93-kulate-skoly-skav-eduin-ke-vzdelavaci-politice.aspx>.

²⁸ Odborná diskuze: Kariéra ředitele školy ŘEDITEL21. [online]. [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: www.msmt.cz/file/20843/download/.

absolvovat vzdělávání pro pedagogické pracovníky dle potřeb školy nebo výběru samotných pedagogů.

2.3 Další vzdělávání pedagogických pracovníků - DVPP

Definice DVPP je velmi mnoho. Kohnová (2004) chápe DVPP jako jednu ze součástí profesního rozvoje. Přitom dalšími složkami profesního rozvoje jsou samostudium a rozvoj poznatků prostřednictvím praxe. DVPP vzdělávání se od ostatních dvou složek profesního rozvoje liší tím, že se jedná o:

- *systematický, nepřetržitý a koordinovaný proces, který navazuje na pregraduální vzdělání a trvá po celou dobu učitelovi profesní dráhy.*
- *celoživotní rozvíjení profesních kompetencí učitele a trvalý osobnostní rozvoj učitele.*
- *nejrozsáhlejší resortní a celospolečensky významnou oblast vzdělávání dospělých.*
- *jeden ze základních předpokladů transformace školství.*

*Nejefektivnější formu vyrovnávání obsahu i metod vzdělávání a výchovy ve školství s rychlými proměnami v hospodářsko-technickém i kulturně-sociálním kontextu.*²⁹ Nutností se jeví finanční podpora do celoživotního vzdělávání učitelů. Finanční příspěvky MŠMT do škol na další vzdělávání pedagogů jsou nedostačující. Odborná kvalifikace pracovníků je v dnešní době neodmyslitelná bez celoživotního vzdělávání. V současné době získané znalosti a dovednosti ve formálním vzdělávání nepostačují pro výkon mnoha profesí. Vzdělávání je jednou z důležitých forem profesního rozvoje.

Rozsah i rozmanitost vzdělávací nabídky by měla odpovídat potřebám různých skupin pracovníků z různých oborů a s různě dlouhou praxí. Je důležité klást důraz na kvalitu vzdělávání - vzdělávacích programů, studijních osnov, seminářů, ale i na kvalitu vyučujících. Vzdělávat se je otázkou vnitřní motivace, času, postoje a ochotě pracovníků. Celoživotní vzdělávání může být pro někoho nepřijemnou realitou dnešní doby, pro jiného respektovanou skutečností, pro mnohé příležitostí, jak dosáhnout svých profesních či osobních cílů.

Potřeba celoživotního vzdělávání se stává jedním z klíčových témat dnešní doby.

²⁹ KOHNOVÁ, J. 2004. Další vzdělávání učitelů a jejich profesní rozvoj. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2004. ISBN 80-7290-148-6.

2.4 Vzdělávání ředitelů v České republice

V České republice ředitel nastupující do funkce často nemá dostačující znalosti a dovednosti z oblasti pracovního práva, finančního vedení školy, školské legislativy, plánování a dalších manažerských funkcí. Je pro něj tedy důležité zahájit kvalifikační studium do dvou let od nástupu do funkce. Studium pro ředitele škol a školských zařízení se řídí podle §5 odst. 2 zákona č. 563/2004 Sb. a § 5 vyhlášky č. 317/2005 Sb.

Původně bylo toto studium označováno jako funkční a bylo rozděleno na 2 části. Funkční studium I. bylo určené pro ředitele nebo jejich zástupce, kteří jsou krátce ve funkci nebo se na ní teprve připravují a Funkční studium II. bylo již pro zkušené ředitele škol.

Další studium pro vedoucí pracovníky se týká například různých kurzů a seminářů a jiných krátkodobých aktivit. Další vzdělávání je možné i na vysokoškolské úrovni. Například Centrum školského managementu poskytuje ředitelům vzdělání na vysokoškolské úrovni s možností získání titulu Bc. nebo Mgr. Zajímavé je srovnání vzdělávání i s jinými zeměmi Evropy, tak jak mají nastavené modely přípravy ředitelů.

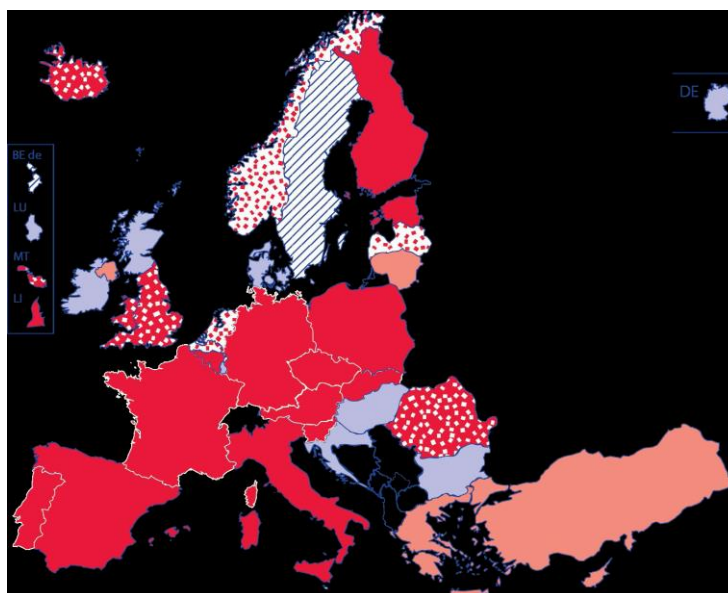
2.5 Vzdělávání ředitelů v Evropě

Ke srovnání jsou zajímavé klíčové údaje o učitelích a ředitelích škol v Evropě.

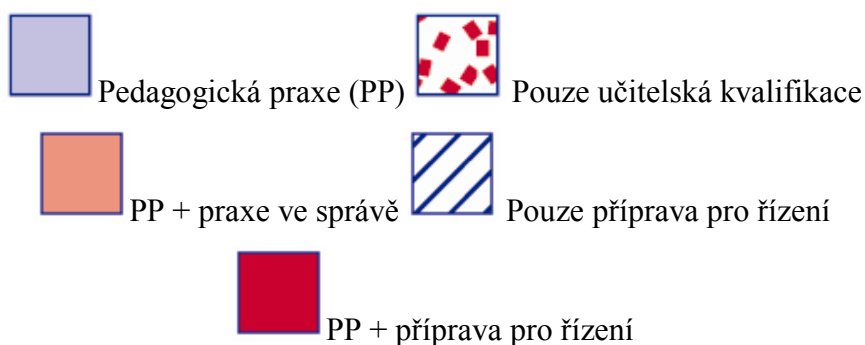
Publikace *Klíčové údaje o učitelích a ředitelích škol v Evropě* kombinuje statistické údaje a kvalitativní informace, uspořádané do 62 ukazatelů zpracovaných z primárních dat sítě Eurydice, Eurostatu a výsledků mezinárodních výzkumů TALIS 2008, PISA 2009 a TIMSS 2011. Pro funkci ředitele školy se v mnoha zemích vyžaduje zvláštní doplňková příprava.

„Základní podmínkou pro nástup učitele do funkce ředitele školy bývá zpravidla pět let pedagogické praxe. Většina zemí však připojuje jednu nebo více dalších podmínek: budoucí ředitelé škol musí mít buď zkušenosti ze správy, nebo musí absolvovat zvláštní přípravu pro řízení. Specializované programy pro přípravu ředitelů škol existují téměř všude, dokonce i v zemích, kde příprava pro výkon této funkce není podmínkou. Navíc bývají ředitelé škol často povinni se zúčastňovat aktivit v rámci dalšího profesního rozvoje po celou dobu své kariéry. Úředně vyžadovaná profesní

*praxe a příprava na funkci ředitele školy, od preprimárního po vyšší sekundární vzdělávání.*³⁰



Obr. 1



Z poznatků a výsledků praxe těchto zemí by bylo možné čerpat a sestavit přípravu profesního rozvoje budoucích i stávajících ředitelů i u nás.

³⁰ Klíčové údaje o učitelích a ředitelích v Evropě. [online]. 2013 [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice>.

3 Výzkumná část

3.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumného šetření bylo zmapovat kladné i záporné faktory, které mají vliv na ředitele mateřských škol a ovlivňují jeho další profesní rozvoj.

3.2 Výzkumným problém

Které kladné a záporné faktory ovlivňují ředitele v jeho profesním rozvoji a co by bylo přínosem nebo co ředitelé postrádají v oblasti vzdělávání.

3.3 Výzkumné otázky

- Které faktory ovlivňují profesní rozvoj ředitelů mateřských škol?
- Jaká je osobní a profesní motivace ředitelů mateřských škol k dalšímu vzdělávání?
- Jaké problémy spatřují ředitelé v různých obdobích své kariéry?
- Které faktory ovlivňují rozhodnutí ředitele prohlubovat své znalosti?
- Jakému typu studia jsou ředitelé ochotni se věnovat?
- Kolik času jsou ředitelé ochotni obětovat dalšímu vzdělávání?
- Uvítali by ředitelé na začátku své kariéry pomoc a v jaké podobě?

3.4 Reliabilita a validita dotazníkového šetření

„Reliabilita znamená přesnost a spolehlivost výzkumného nástroje.“³¹

Reliabilita byla ověřena při pilotním výzkumu se čtyřmi ředitelkami. K dotazníku byla přidána ještě jedna otázka a jedna z otázek byla pozměněna.

„Validita znamená schopnost výzkumného nástroje zjišťovat to, co zjišťovat má. Validita je nejdůležitější vlastností výzkumného nástroje.“³²

Validitu jsem ověřila na vzorku ředitelek v pilotním dotazování po pedagogické poradě. Dotazovaným ředitelkám byly položeny otázky ohledně srozumitelnosti a jasnosti dotazníku.

³¹ Gavora, P. Úvod do pedagogického výzkumu. Brno: Paido, 2000 s.73 ISBN 80-85931-79-6.

³² Gavora, P. Úvod do pedagogického výzkumu. Brno: Paido, 2000 s.71 ISBN 80-85931-79-6.

3.5 Charakteristika výzkumného vzorku

V první fázi výzkumu byl proveden pilotní výzkum mezi čtyřmi ředitelkami Prahy 9 a to od 20.11.2013 do 30. 11. 2013. Důvodem osobního dotazování po jedné z ředitelských porad bylo zjistit, zda jsou otázky srozumitelné a kolik času budou respondenti potřebovat na vyplnění dotazníku. V předvýzkumu byl dotazován vzorek ředitelů, kteří jsou různě dlouhou dobu ve funkci, jaká pozitiva a negativa je provázejí během let ve funkci. Největší problém spatřovali v oblasti stále se měnící legislativy a narůstající administrativy. Ve všech fázích ředitelům vadí velké množství přímé vyučovací povinnosti. Ředitelé by nechtěli přestat učit, ale snaží se hodiny svých úvazků ponížít, aby se mohli věnovat řízení svých škol. Nicméně mají stále velkou motivaci ve svých vizích Kvantitativní dotazování proběhlo v období od 10.12.2013 do 15.1.2014.

Byl proveden stratifikovaný výzkum, kdy je základní soubor rozdělen na podsoubory a z každého souboru je uskutečněn výběr výzkumného vzorku.

- Proporční - ČR
- Rovnoměrný - Praha

Prvních 100 dotazníků bylo rozesláno přes internet *adresa:* https://docs.google.com/forms/d/1zb_3uZq3JD_BWM5cpUvZmXueoalabgmzfVr0VbDZ7l8/edit. Výběr byl zvolen procentuálně, podle počtu obyvatel v daném kraji. Emailové adresy byly použity z databáze MŠ jednotlivých krajů <http://skolky.info/> a <http://www.materskeskolky.cz>. Výběr byl náhodný. Vyřazeny byly školy církevní a soukromé vzhledem k jejich specifikům.

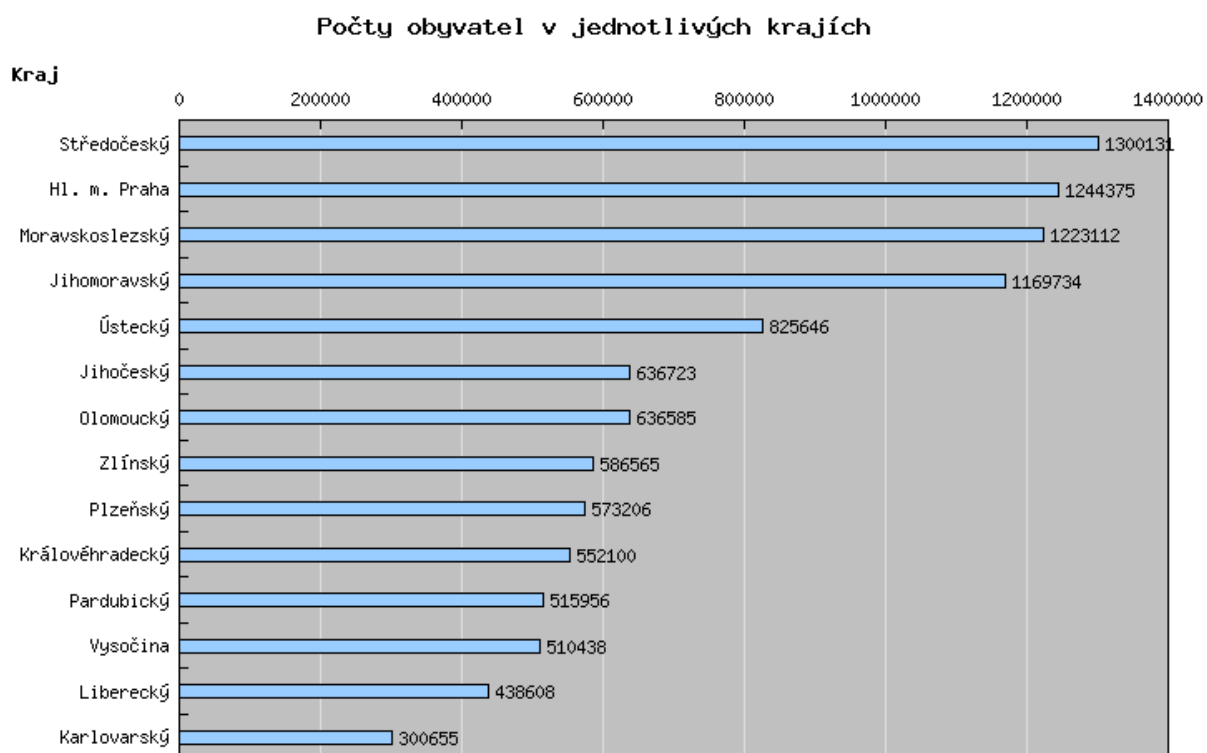


Obr. 2

Počty obyvatel v jednotlivých krajích

Zdroj:

https://www.google.cz/search?q=po%C4%8Dty+obyvatel+v+jednotliv%C3%BDch+kraj%C3%ADch&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=eA0wU5fqFoGytAac_YC4Dg&ved=0CAcQ_AUoAQ&biw=1920&bih=988



Obr. 3

- Středočeský kraj 12 dotazníků
- Hlavní město Praha 12 dotazníků
- Moravskoslezský kraj 12 dotazníků
- Jihomoravský kraj 11 dotazníků
- Ústecký kraj 8 dotazníků
- Jihočeský kraj 6 dotazníků
- Olomoucký kraj 6 dotazníků
- Zlínský kraj 6 dotazníků
- Plzeňský kraj 5 dotazníků
- Královéhradecký kraj 5 dotazníků
- Pardubický kraj 5 dotazníků
- Kraj Vysočina 5 dotazníků
- Liberecký kraj 4 dotazníky
- Karlovarský kraj 3 dotazníky

3.6 Průvodní dopis dotazníkového šetření

Ředitelům a vedoucím pracovníkům mateřských škol byl společně s dotazníky napsán průvodní dopis s vysvětlením a žádostí o vyplnění dotazníků. Byla jim

nabídnuta možnost sdělení výsledku šetření a zaručena anonymita. Znění průvodního dopisu:

„Vážená paní ředitelko /vážený pane řediteli/, obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce s názvem „Faktory ovlivňující rozvoj ředitele mateřské školy“. Mým cílem je zmapovat pozitivní i negativní faktory, které Vás přivedli do funkce ředitele a které Vás provázejí celým profesním obdobím. Jsem ředitelkou mateřské školy a studuji na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy v Praze obor Školský management. Dotazník Vám zabere cca. 5-7 minut času a je anonymní. Bude sloužit pouze pro studijní účely. Velmi děkuji za vyplnění dotazníku a přeji Vám klidné prožití vánočních svátků.“

3.7 Návratnost dotazníků

Při návratnosti 34. dotazníků ze 100, což je 34%, bylo osloveno pro větší počet respondentů a nízkou návratnost způsobenou zaneprázdněním ředitelů a také vánočními svátky dalších 100 ředitelů MŠ ze všech částí z Prahy, rovněž náhodným výběrem. Návratnost byla 37. dotazníků, což je 37%. Celková návratnost z 200 dotazníků 71, což je 28,1%. Pro objektivní zpracování dotazníků bylo začátkem února provedeno další doplňující výzkumné telefonické šetření, které mělo přispět k upřesnění dotazování. Osloveno bylo 28 ředitelek z Prahy 8 a z Prahy 9. 4 ředitelky se nechtěly zúčastnit dotazování a 4 ředitelky byly nepřítomné. Zbylým dvaceti ředitelkám byly položeny ještě dvě doplňující výzkumné otázky.

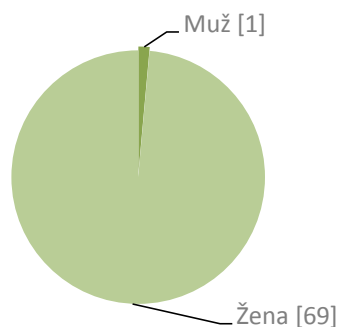
3.8 Metody výzkumu, hodnocení dotazníku a telefonického šetření

Dotazník byl zaslán elektronicky písemnou, zaškrťovací formou. Tato metoda umožňuje v krátkém časovém rozpětí, získat odpovědi od většího počtu respondentů. Otázky byly uzavřené nebo polouzavřené. Uzavřené otázky jsou výhodné v tom, že nevyžadují dlouhé psaní a je možné je jednoznačně vyjádřit. Dotazníky byly zpracovány pomocí počítačového programu Excel. Výsledky jsou uvedeny v grafech a v procentech.

3.9 Vyhodnocení výzkumu

Otázka č. 1

Pohlaví



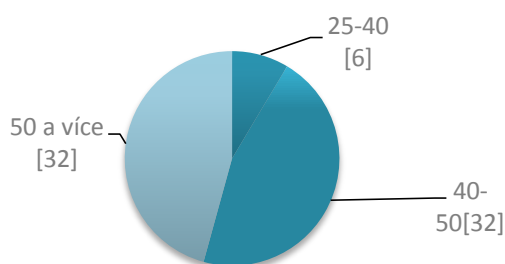
Muž	Žena
1	69
1%	99%

Obr. 4

Vyhodnocení: Výzkumu se zúčastnily převážně ženy a to v 99% a jeden muž. Zde můžeme říci, že vedení mateřských škol je značně feminizované a to nejen v hlavním městě Praze, ale i ostatních krajích. Předškolní školství je zastoupeno převážně ženami a to z důvodů nižšího finančního ohodnocení. Tato situace není typická jen pro nás, v ostatních zemích EU. Pokud by se v předškolním školství vyskytovalo víc mužů, bylo by to prospěšné pro vývoj dětí. V mnohých rodinách mužský element často chybí.

Otázka č. 2

Věk



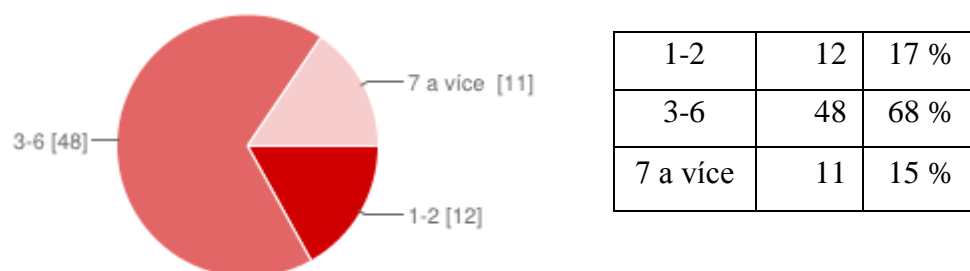
25-40	40-50	50 a více
6	32	32
9%	46%	46%

Obr. 5

Vyhodnocení: Věk respondentů je vyvážený mezi 40-50 lety a 50 lety a více. Jen 9% ředitelů je mladších než 40 let. Věková hranice nejmladších ředitelů nastavená v dotazníku byla 25 let. Toto šetření dokazuje, že se nevyskytuje velké množství ředitelů ihned po absolvování střední školy a splnění praxe 3 let. Ředitelé, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, jsou již v praxi delší dobu a mohou uplatňovat své znalosti a zkušenosti nejen z funkce ředitele ale i učitelské praxe.

Otázka č. 3

Kolik tříd má Vaše MŠ

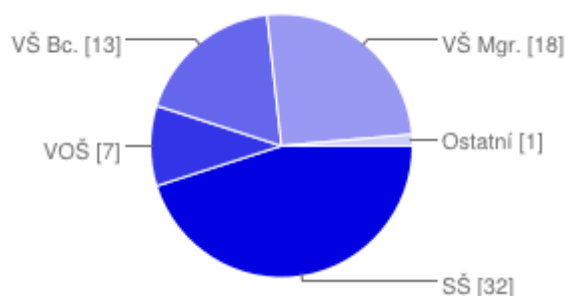


Obr. 6

Vyhodnocení: Tato otázka odpověděla, jak velké jsou školy vzorku respondentů, jaký je nejobvyklejší počet tříd. Hodnotu 48% dosáhly mateřské školy, které mají 3-6 tříd. Z tohoto počtu vyplývá i přímá pedagogická ředitelů podle nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků. Stále diskutovaná otázka je, zdali má ředitel učit nebo se věnovat řízení školy. Respondentům ve výzkumu nebyla položena otázka ohledně délky jejich přímé pedagogické činnosti, tu lze odvodit z otázky, kolika třídní je jejich mateřská škola. Ředitelé mateřských škol velmi často poukazují na skutečnost, že přímé vyučovací povinnosti mají hodně a velmi často je diskutována otázka, zdali snížit časový rozsah přímé pedagogické činnosti nebo ji úplně zrušit. Pokud je MŠ jednotřídní nebo dvoutřídní, je ředitel velmi těžko zastupitelný, což jej může negativně ovlivňovat v dalším profesním rozvoji.

Otázka č. 4

Nejvyšší dosažené vzdělání



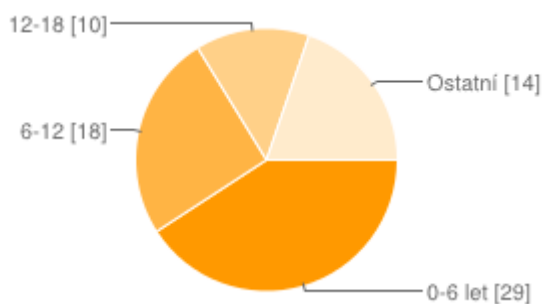
Obr. 7

SŠ	32	45 %
VOŠ	7	10 %
VŠ Bc.	13	18 %
VŠ Mgr.	18	25 %
Ostatní	1	1 %

Vyhodnocení: Respondenti dosáhli dle výzkumu 32% středoškolské vzdělání, Vyšší odbornou školu absolvovalo 7%, vysokoškolské vzdělání s titulem bakalář dosáhlo 13% respondentů a 18% respondentů dosáhlo vysokoškolského vzdělání s titulem magistr. 1% má vzdělání ostatní. Vzdělanost ředitelů je poměrně vysoká. Ze vzorku, který má středoškolské vzdělání, se ještě budou vzdělávat nebo se teprve chystají další respondenti. Mnoho ředitelů si plně uvědomuje nutnost zvyšování své kvalifikace a celkového profesního rozvoje, což dokazuje i otázka č. 34 a 35. Pomoci by mohlo zavedení kariérního řádu, o kterém se v současné době hodně mluví. Tento řád by mohl být pro mnoho ředitelů motivací k dalšímu profesnímu růstu i zvýšení finančního ohodnocení.

Otázka č. 5

Délka období, jak dlouho jste ve funkci ředitele?



Obr. 8

0-6 let	29	41 %
6-12	18	25 %
12-18	10	14 %
Ostatní	14	20 %

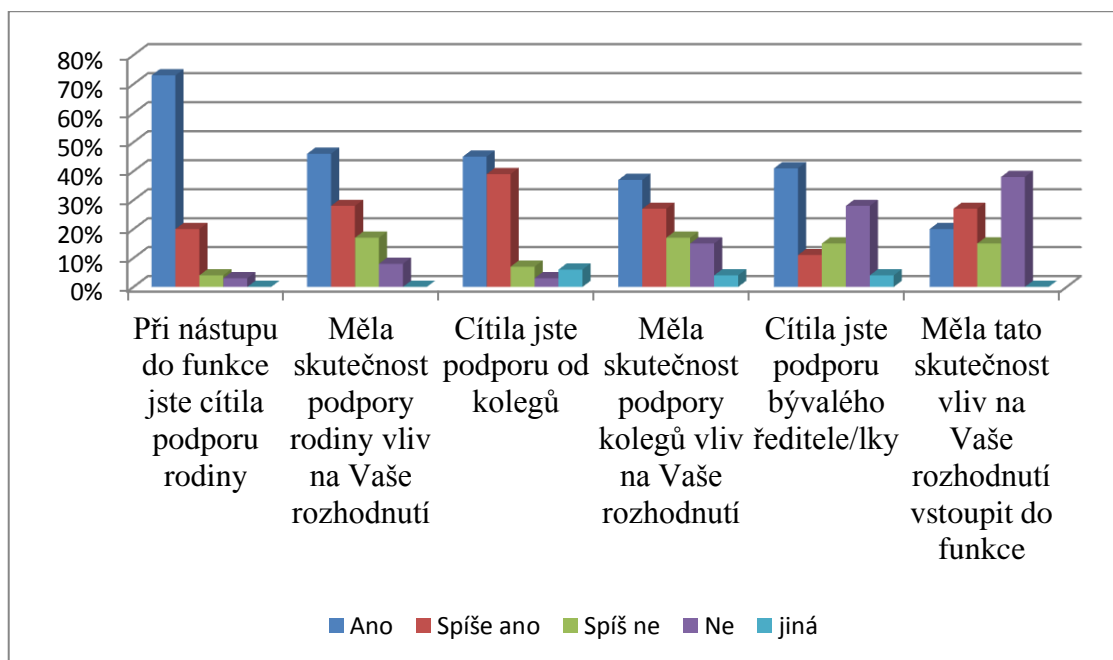
Vyhodnocení: Skupina respondentů je ve funkci do šesti let 41 %, do 12 let je to 25 %, do 18 let ve funkci je 14 % a 20 % ostatní jsou zástupci nebo vedoucí učitelé pověřeni řízením škol. Z tohoto šetření vyplývá, že poměrně silné zastoupení mají ředitelé, kteří jsou ve funkci 0-6 let. Pro výzkum je dobré věkové složení respondentů, zastoupení

ředitelů ze všech fází jejich profesní dráhy. Výzkum dokládá, že ředitelé byli jmenováni před nedávnem a že jedním z důvodů může být i přechod škol do právní subjektivity. Starší ředitelé svou ředitelskou praxi ukončili z důvodu odchodu do důchodu nebo také z důvodu narůstajících požadavků na vedení škol (rušení Školských úřadů), z důvodu vznikající administrativy, ale bylo pro ně nutné uvědomit si nutnost dále se profesně rozvíjet.

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	jiná
Při nástupu do funkce jste cítila podporu rodiny?	73%	20%	4%	3%	0%
Měla skutečnost podpory rodiny vliv na Vaše rozhodnutí?	46%	28%	17%	8%	0%
Cítila jste podporu od kolegů?	45%	39%	7%	3%	6%
Měla skutečnost podpory kolegů vliv na Vaše rozhodnutí?	37%	27%	17%	15%	4%
Cítila jste podporu bývalého ředitele/ky?	41%	11%	15%	28%	4%
Měla tato skutečnost vliv na Vaše rozhodnutí vstoupit do funkce?	20%	27%	15%	38%	0%

Otázka č. 6, 7, 8, 9,10,11

Podpora rodiny, kolegů, bývalé ředitele a vliv těchto faktorů vstoupit do funkce



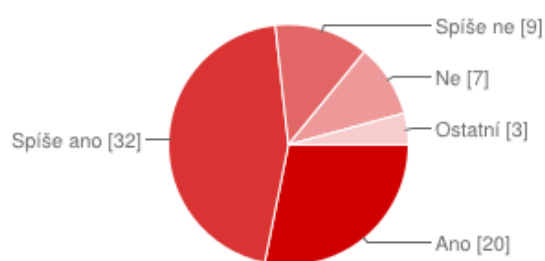
Obr. 9

Vyhodnocení: Pro respondenty jak ukazuje šetření, byla důležitá podpora rodiny - 76%, tato skutečnost měla vliv na rozhodnutí respondentů nastoupit do funkce, u 7% nebyla

tato skutečnost akceptována. Další otázka směřovala k podpoře kolegů, zdali měla tato podpora vliv ano a spíše ano se vyslovilo a spíše ano 45% v 39%. Tato skutečnost měla na ředitele také poměrně velký vliv a to u odpovědi ano 37% a spíše ano 17 %. S podporou bývalého ředitele celkem 52 % se setkala polovina dotázaných a u 42 % množství nastupujících ředitelů nebyl tento faktor důležitý. Tento faktor ale důležitý je, protože pomoc svému nástupci svědčí především o pozitivním vztahu ke škole a k jejímu bezproblémovému chodu. Někteří ředitelé věřili, že novou pozici zvládnou sami a bez pomoci. V případě dalšího výzkumu by bylo dobré rozpracovat tuto otázku podrobněji a rozdělit ředitele na ty, kteří vstupovali do funkce na své škole nebo se přihlásili do konkurzu do školy jiné. Podporovat nové ředitele mohli ředitelé, kteří svou funkci předávali např. svému zástupci nebo jinému kolegovi, ale i ředitelé, které budoucí ředitelé opouštěli a nastupovali jinam. Zde je velmi důležitý motiv a motivace ředitelů. Podpora blízkých byla pro ně velmi důležitá. Rodinná pohoda a pracovní proces spolu velmi souvisejí. Pozitiva a motivaci spatřují ředitelé především ve svých vizích, seberealizaci, podpoře rodin, kolegů, bývalých ředitelů i zřizovatelů. Chůť nadále se vzdělávat se opírá o motivaci ke kvalitnímu vedení škol a nutnost reagovat na změny a nové podmínky ve vzdělávání, které současná doba přináší z různých prostředí.

Otázka č. 12

Cítili jste podporu zřizovatele?



Obr. 10

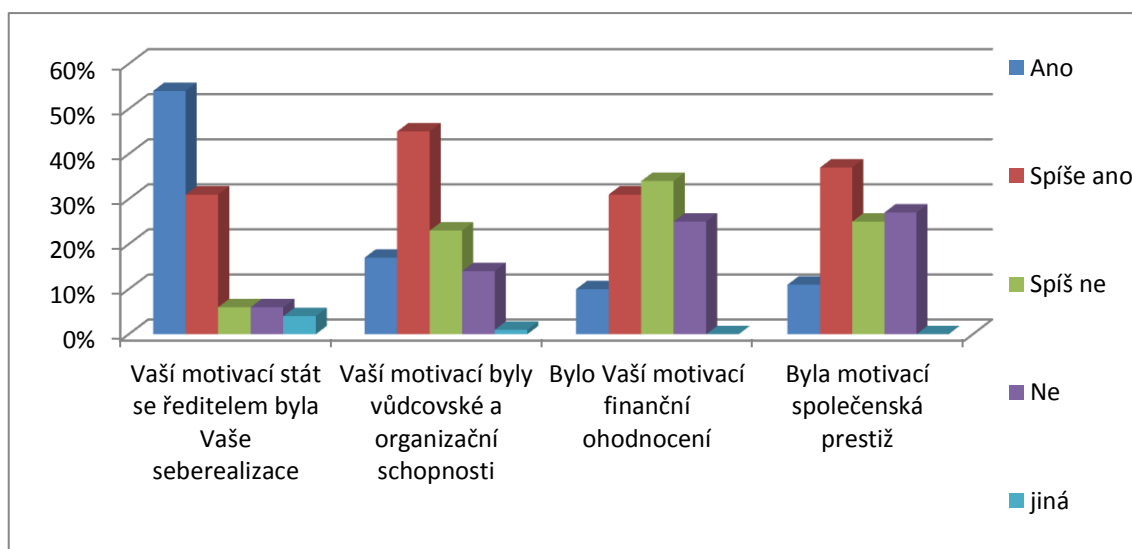
Ano	20	28 %
Spíše ano	32	45 %
Spíše ne	9	13 %
Ne	7	10 %
Ostatní	3	4 %

Vyhodnocení: Podpora zřizovatele byla pro ředitele důležitá a to ve 45 % spíše ano a ano ve 32%. Nedůležitá byla jen pro 10% dotazovaných. Spíše ne 13% respondentů.

Ostatní tvořili 4%. Většina ředitelů cítila podporu zřizovatele na začátku své profesní dráhy a to je jistě pozitivní zjištění. Stálá podpora zřizovatele je pro ředitele důležitá po celou dobu, kdy je ve funkci. Zřizovatel má velké slovo i při konkurzním řízení, kde může své ředitele podpořit a pomoci jim např. s aplikací jejich nových nebo pokračujících vizí. Zřizovatel také své ředitele odměňuje, což je jeden z motivačních faktorů. Kritéria pro odměňování by měli ředitelé znát. Bohužel na mnoha místech se tak neděje. Někteří zřizovatelé tato pravidla nemají ani vypracovaná. Což nejvíce poukazuje na nutnost, být dobrým lídrem a manažerem. Pro zřizovatele je při hodnocení nejvíce důležitá kvalita managementu, ta je nejvíce spojena s rolí vykonavatele. Často diskutovaným problémem je, že zřizovatelé určují ředitelům např. kritéria k přijímání dětí. Jednání takových zřizovatelů je protiprávní, neboť kritéria přijímání dětí jsou zcela v kompetenci ředitelů MŠ. Tento faktor se jeví jako jeden z negativních a nežádoucích. Zřizovatelé by měli své ředitele všestranně podporovat, protože oni jsou vizitka i jejich škol.

Otázky: č. 13, 14, 15,16

	Ano	Spíše ano	Spíš ne	Ne	jiná
Vaší motivací stát se ředitelem byla Vaše seberealizace?	54%	31%	6%	6%	4%
Vaší motivací byly vůdcovské a organizační schopnosti?	17%	45%	23%	14%	1%
Bylo Vaší motivací finanční ohodnocení?	10%	31%	34%	25%	0%
Byla motivací společenská prestiž?	11%	37%	25%	27%	0%

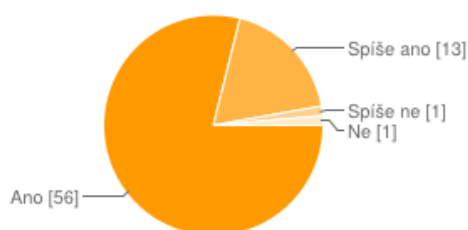


Obr. 11

Vyhodnocení: Otázka odpovídá na různé typy motivací, se kterými jde ředitel ke konkurznímu řízení. Nejvíce zastoupená je seberealizace - ano 54% asi ano 31%. Vůdcovské a organizační schopnosti jsou na pomyslném druhém místě se 62 %. Důležitá byla i pro respondenty na třetím místě s 25 % společenská prestiž. Finanční motivátory nesehrávají tak velkou roli, jak by se možná dalo předpokládat. Finanční motivátory byly důležité pro 41 % dotazovaných. Nejdůležitější je pro začínající ředitele jejich vize a její aplikace. Z výzkumu je vidět, že se motivace ředitelů vzájemně prolíná. Všechny aspekty jsou důležité a mají svůj význam před vstupem do ředitelny. Tyto faktory mohou významně ovlivňovat zájem a realizaci profesního rozvoje.

Otázka č. 17

Jste ochotní se nadále vzdělávat?



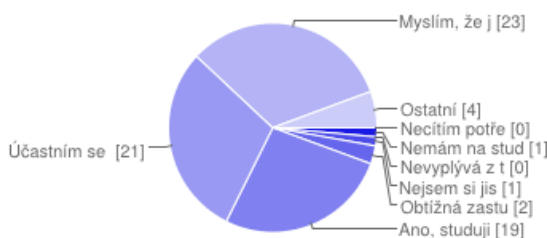
Obr. 12

Vyhodnocení: Ochota nadále se vzdělávat je vysoká. Celých 56 % respondentů uvádí ochotu nadále se vzdělávat. Spíše ano je hodnoceno 18% dotazovaných pouze jedno procento uvádí spíše ne nebo zcela zamítá ochotu dále se vzdělávat. Z tohoto šetření vidíme, že si ředitelé uvědomují důležitost dalšího vzdělávání pro svůj další profesní

rozvoj. Ochota vzdělávat se patří k pozitivní motivaci ředitelů MŠ a zvyšování prestiže předškolních zařízení. I tuto skutečnost by měl mít rozpracována zřizovatel ve svých hodnotících kritériích.

Otázka č. 18

Jaký je Váš názor na další vzdělávání?



Obr. 13

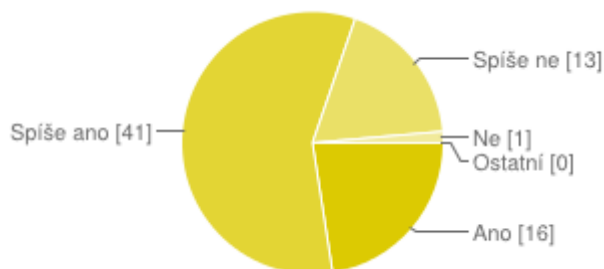
Necítím potřebu se nadále vzdělávat	0	0 %
Nemám na studium čas	1	1 %
Nevyplývá z toho žádný finanční postup	0	0 %
Nejsem si jistá, že by mi studium nějak výrazně pomohlo v mé práci	1	1 %
Obtížná zastupitelnost v práci	2	3 %
Ano, studuji	19	27 %
Účastním se seminářů	21	30 %
Myslím, že je důležité se nadále vzdělávat	23	32 %
Ostatní	4	6 %

Vyhodnocení: Důležitost dalšího vzdělávání hodnotí pozitivně 32% dotazovaných. Účast na seminářích potvrzuje 30% respondentů, 27% v současnosti studuje. 1% se nedomnívá, že by jim studium bylo užitečné a 6% vidí problém v obtížné zastupitelnosti, na kterou si stěžují především ředitelé malých škol. Každý z ředitelů se v průběhu svého funkčního období vzdělává a to formou různých přednášek, seminářů, školení. V současné době mohou ředitelé využít i e- learningových školení, která mohou absolvovat bez ztráty času např. při cestování. Je možné studovat i VŠ např. Školský management, Management vzdělávání apod. Velmi důležitým faktorem je i otázka financí, kterou má daná škola k dispozici na DVPP. Významný faktor je zastupitelnost

ředitele v době jeho nepřítomnosti, z důvodu účasti na seminářích, školeních nebo při studiu VŠ. V malých mateřských školách je tato možnost téměř neuskutečnitelná. Jedná se většinou o jednotřídní nebo dvoutřídní MŠ.

Otázka č. 19

Myslíte si, že je dostatečná nabídka vzdělávání pro ředitele?



Obr. 14

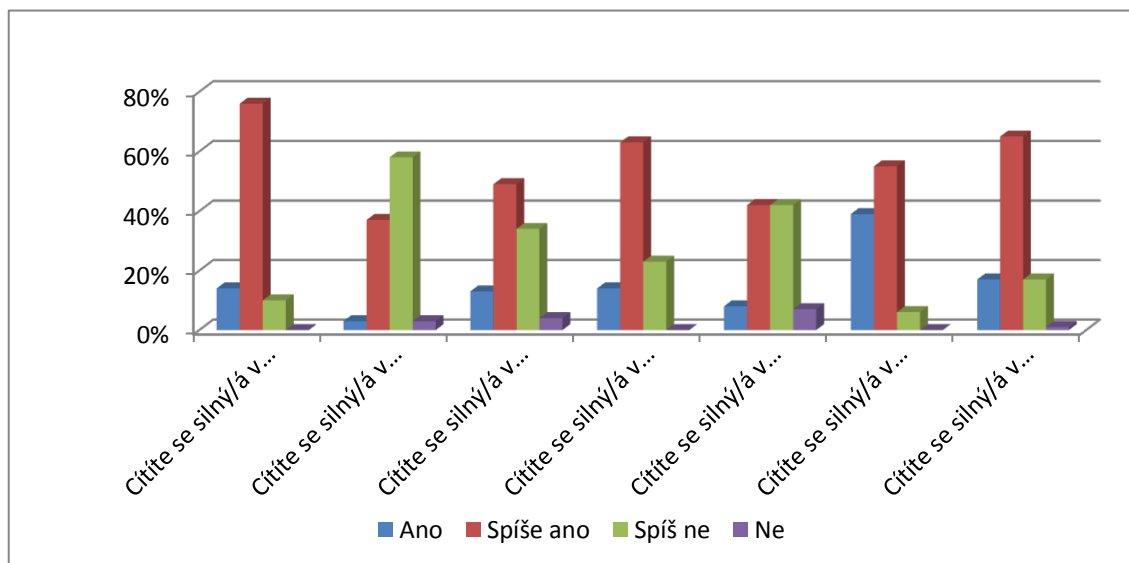
Ano	16	23 %
Spíše ano	41	58 %
Spíše ne	13	18 %
Ne	1	1 %
Ostatní	0	0 %

Vyhodnocení: Dostatečnou nabídku vzdělávání pro ředitele vnímá zcela jednoznačně 23% respondentů a spíše dostačující 58% respondentů. Z tohoto šetření vyplývá, že pokud se ředitel rozhodne nadále se vzdělávat, jistě si formu studia, které mu nejvíce vyhovuje, dokáže najít. V současné době si mohou ředitelé vybrat z velkého množství nabídek, které jsou ponejvíce rozesílány e-mailovou poštou. Ředitelé se dnes kontaktují a informují o úrovni školení, která absolvují. Vzniká tak jakási neoficiální síť, která mapuje kvalitu DVPP. Některá školení na sebe navazují a tvoří tak ucelené cykly. Důležité je, aby školení měla smysl a pomáhala řediteli získané informace převádět do praxe a umět je aplikovat. Ve vzdělávání by mělo být myšleno především na podporu rozvoje začínajících ředitelů a pomoc ředitelům, kteří získali vzdělání před více lety a je nutné je seznámit s novými skutečnostmi a postupy, které zvýší výkon ředitelské profese.

Otázka č. 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Cítíte se silný/á v personální oblasti?	14%	76%	10%	0%
Cítíte se silný/á v právní oblasti?	3%	37%	58%	3%
Cítíte se silný/á v ekonomické oblasti?	13%	49%	34%	4%

Cítíte se silný/á v oblasti informační a komunikační technologie?	14%	63%	23%	0%
Cítíte se silný/á v projektové činnosti?	8%	42%	42%	7%
Cítíte se silný/á v oblasti komunikace?	39%	55%	6%	0%
Cítíte se silný/á v oblasti marketing školy?	17%	65%	17%	1%



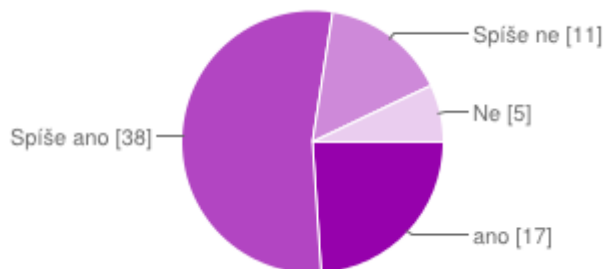
Obr. 15

Vyhodnocení: Vysoká administrativní zátěž prolíná vzdělávací soustavou i jinými obory. Zdá se, že administrativa je pro ředitele problém a to poměrně velký. Zde vidíme, že ředitelé se poměrně velmi schopně orientují v personální oblasti. K propadu dochází v případě orientace ředitelů v oblasti ekonomie a práva. Je zřejmé, že tyto oblasti netrápí jen začínající ředitelé, ale ředitelé zkušené. Poměrně velké procento doznává, že využívá informační a komunikační technologie. Zajímavé je zjištění, že v projektové činnosti je spíše silné a ne příliš silné vyvážené stejné procento respondentů- 42 % I marketing školy zvládá ano nebo spíše ano celých 5 % dotazovaných. Komunikační dovednosti jsou řediteli zvládnuty. Spíše nezvládá pouhých 6 % ředitelů. V současnosti jsou tyto dvě oblasti velmi důležité a tato důležitost bude převládat i nadále. Ředitel školy pracuje se všemi oblastmi a je nutné, aby se v nich i dobře orientoval a znal jejich aplikaci v praxi. Tyto znalosti je nutné stále rozšiřovat. Potřeby znalostí ředitelů se různí v různých délkách jejich funkčního období. Z výzkumu je patrné, že ředitelé se necítí jistí především v oblasti práva, kde dochází k časté změně zákonů, nařízení a vyhlášek. V ekonomické oblasti nezaznamenávají ředitelé velké neznalosti. Ekonomie nečiní ředitelům velké problémy, protože ve většině mateřských škol mají ředitelé externě spolupracující účetní, kteří jim pomáhají. Na

dobré úrovni jsou i znalosti práce s výpočetní technikou, která dokáže ředitelům mnohou práci usnadnit. Někteří zřizovatelé pro své ředitele a nejen pro ředitele organizují i hromadné kurzy pro zdokonalení práce s výpočetní technikou.

Otázka č. 27

Cítíte podporu Vašeho zřizovatele při zvyšování vašeho vzdělávání?



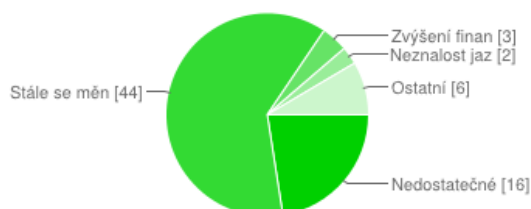
Obr. 16

Ano	17	24 %
Spíše ano	38	54 %
Spíše ne	11	15 %
Ne	5	7%

Vyhodnocení: Tato dotazovaná oblast se nejvíce jeví jako problematická. Zřizovatelé podporují své ředitele v oblasti vzdělávání ano a spíše ano odpovídá 24 % a 54% dotazovaných. Spíše ne a ne odpovídá 15% a 7%. Zřizovatelé pro své ředitele poskytují různá školení a semináře. Mají také většinou zájem, aby ředitelé ovládali IT techniku. Školení zřizovatelů by měla vyplývat ze zájmu ředitelů o různé problémy, se kterými se setkávají ve své praxi. Zřizovatel má velký vliv na ředitele školy. Vyhláší konkurzy, jmenuje ředitele, poskytuje finanční prostředky školám, sestavuje společně s ředitelem rozpočet, kontroluje práci škol dle předem daných kritérií, odměňuje ředitele a může ho i odvolat. Je v pořádku, že ředitelé cítí podporu svých zřizovatelů.

Otázka č. 28

Vaše důvody pro zvyšování kvalifikace/možno zaškrtnout více možností?



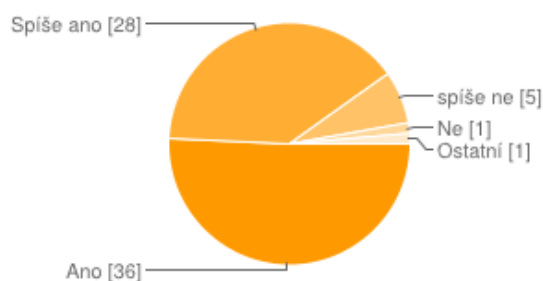
Obr. 17

Nedostatečné vědomosti pro výkon funkce	16	23 %
Stále se měnící legislativa	44	62 %
Zvýšení finančního ohodnocení	3	4 %
Neznalost jazyků	2	3 %
Ostatní	6	8 %

Vyhodnocení: Ředitelé velmi zodpovědně vnímají svou funkci. Chápu důležitost profesního rozvoje po celou dobu funkčního období. Problém se stále se měnící legislativou zcela jednoznačně označilo poměrně velké procento dotazovaných 62 %. Velké množství administrativních úkonů není doménou jen ve školství. Bohužel ředitelé mateřských škol nedisponují personálem, který by za ně administrativu vyřídil. Dále si ředitelé plně uvědomují své nedostatky ve vzdělání a to celých 23 % dotazovaných. Z šetření vyplývá, že ředitelé nevidí nedostatky ve svém jazykovém vybavení, což dokazuje i zpráva ČŠI za školní rok 2012/2013. Pokud by došlo ke snížení administrativy, měli by ředitelé více času nejen na přímou pedagogickou činnost, ale i vzdělávání v manažerských oblastech i vzdělávání týkajícího se pedagogického procesu.

Otázka č. 29

Uvítali byste na začátku své ředitelské kariéry možnost vedení mentorem, který by Vám poskytoval kolegiální podporu na procesuální úrovni?



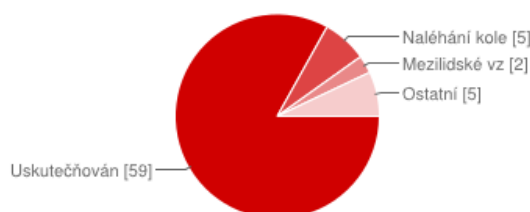
Obr. 18

Ano	36	51 %
Spíše ano	28	39 %
Spíše ne	5	7 %
Ne	1	1 %
Ostatní	1	1 %

Vyhodnocení: Většina dotazovaných ředitelů by uvítala pomoc mentora, ano či spíše ano odpovídá 51 % a 39 % respondentů, je znát, že tento prvek chybí především na začátku profesní dráhy. Ředitelé v současné době při nástupu do funkce hledají podporu, radu, či pomoc u svých zkušenějších kolegů. Mentor, uvádějící ředitel nebo konzultant, který by pomáhal novému řediteli po odborné stránce a usnadňoval mu orientaci v novém sociálním prostředí. Ředitelé by uvítali, aby tento člověk sledoval jejich práci ředitele, pomoc v zapracování a poskytl by řediteli průběžné hodnocení. Mentor by měl mít vlastnosti, mezi které patří hlavně odborné znalosti, empatie, komunikační dovednosti, umění naslouchat, umění probouzet důvěru a také ochota předávat nabyté zkušenosti. Opora mentora by byla prospěšná i po ukončení formálně určeného adaptačního období. Nicméně tato forma podpory ředitelů mentory bude finančně poměrně náročná.

Otázka č. 30

Důvody PRO, kdybyste měl v současné době znovu nastoupit na místo ředitele MŠ



Obr. 19

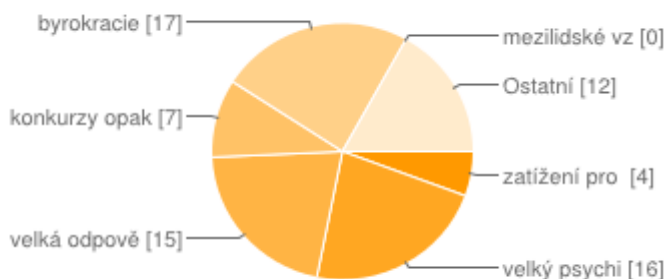
Uskutečňování své pracovní vize	59	83 %
Naléhání kolegů	5	7 %
Mezilidské vztahy	2	3 %
Ostatní	5	7 %

Vyhodnocení: 83 % dotázaných by znovu vstoupilo do funkce z důvodu uplatnění své pracovní vize. Vize ředitelů škol jsou silným motivačním prvkem. Svou vizi předkládá budoucí ředitel již při konkurzním řízení a je na odbornosti komise, aby posoudila její kvalitu a aplikovatelnost v té dané škole, na kterou je konkurz vyhlášen. Ředitel většinou začíná s velmi pozvolnou aplikací nových myšlenek. Svou vizi by měl zakomponovat do kultury a klimatu školy, ve které začíná. Bylo by správné, aby svou vizi mohl dokončit případně nadále utvářet dle možností, vnějších a vnitřních faktorů,

které ovlivňují školu, její řízení a vedení. 7% ředitelů nastoupilo do funkce kvůli kolegům a jejich naléhání.

Otázka č. 31

Důvody PROTI, kdybyste měl znovu nastoupit do funkce ředitele MŠ



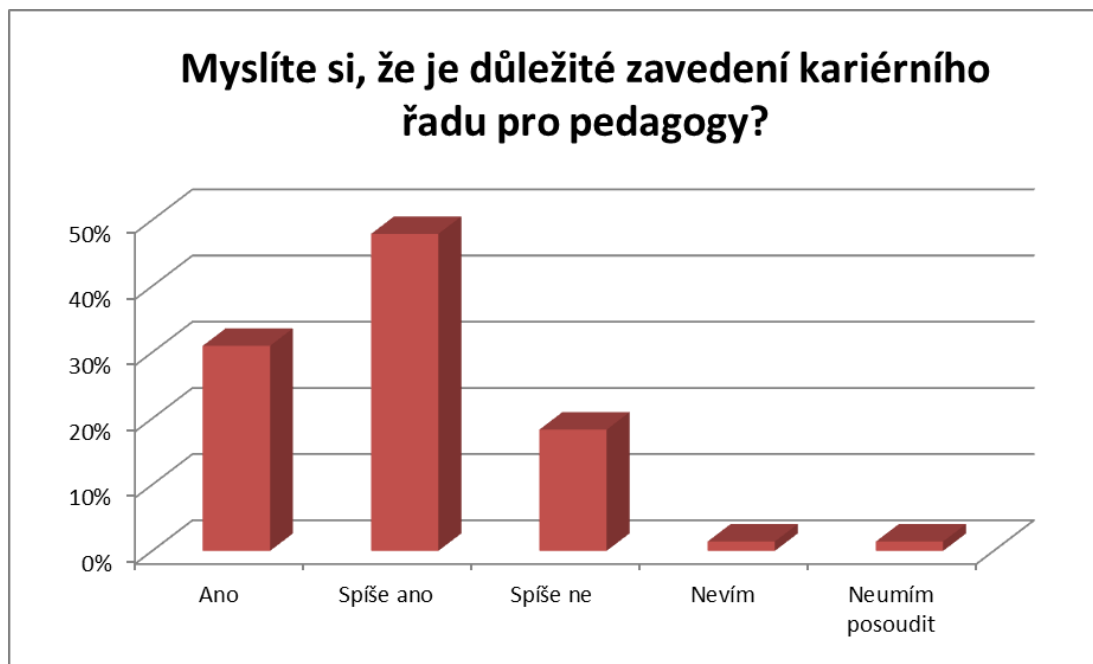
Obr. 20

Zatížení pro rodinu	4	6 %
Velký psychický tlak	16	23 %
Velká odpovědnost	15	21 %
Konkurzy opakující se po šestiletém období	7	10 %
Byrokracie	17	24 %
Mezilidské vztahy	0	0 %
Ostatní	12	17 %

Vyhodnocení: Důvodů, proč by ředitelé již do funkce nevstoupili, je více než těch, pro které by do funkce šli. Jako demotivátory působí především byrokracie celých 24 %, která ovlivňuje respondenty, dále velký psychický tlak 23 % a také vysoká míra odpovědnosti 21 %. Ředitel nese plnou odpovědnost za svá rozhodnutí, zaměstnance a celou školu a tím je na něj vyvíjen maximální tlak, který může přerůst až do trvalého stresu, který může zapříčinit mnohé psychické problémy. Jako nepříliš pozitivní prvek vnímají ředitelé již zmiňované konkurzy po šesti letech, kdy se někteří necítí jistí, zdali nebudou „odejít“ ne vždy z regulérních důvodů nebo mohou mít pocit, že se jim ještě nepodařila uskutečnit jejich vize, se kterou do školy vstupovali. Pravdou je, že šestileté období je na uskutečňování dlouhodobých plánů velmi krátké.

Otázka č. 32

Myslíte si, že je důležité zavedení kariérního řadu pro pedagogy?



Obr. 21

Ano	22 %
Spíše ano	34 %
Spíše ne	13 %
Nevím	1 %
Neumím posoudit	1 %

Vyhodnocení: Zavedení kariérního řadu pro učitele hodnotí kladně 22 % dotazovaných respondentů, spíše kladně 34 % dotazovaných. 13 % respondentů je přesvědčeno, že spíše není nutné mít kariérní řád. Zbytek respondentů neví nebo neumějí posoudit, jestli je kariérní řád důležitý. Ředitelé si uvědomují nutnost zavedení kariérního řadu pro pedagogy a následně v návaznosti i pro sebe samé. Politická situace především častá výměna ministrů tyto kroky spíše brzdí. Kariérní řád by byl i jistým motivátorem pro další profesní rozvoj nejen učitelů, ale i samotných ředitelů. Možnost profesního růstu je spojena například i s větším finančním ohodnocením, pro ty, kteří o svůj rozvoj usilují.

Otázka č. 33

Myslíte si, že je důležité zavedení kariérního řádu pro ředitele?



Obr. 22

Ano	21 %
Ne	1 %
Spíše ano	34 %
Spíše ne	12 %
Neznám návrh	1 %
Nevím	1 %
Neumím posoudit	1 %

Vyhodnocení: Již z předešlého dotazu vyplývá, že je nutností pro naše školství připravit a následně uvést do praxe kariérní řád, který pomůže učitelům, kteří budou pomýšlet na dráhu ředitele, ředitelům současným a také jejich zřizovatelům. 21% respondentů se zavedením kariérního řádu souhlasí plně, spíše ano myslí 34 % respondentů. Pro ostatní dotazované není kariérní řád příliš důležitý. Zavedením standardů ředitelské profese, by byl vytvořen rámec pro stanovení profesního rozvoje. Profesní rozvoj ředitelů škol je nezbytný, pro výkon profese musí být ředitelé stále podporováni v myšlence, neustále se vzdělávat

Otázka č. 34

Jakému typu studia jste ochotní se věnovat z oblasti psychologie

odpovědělo z 20 dotazovaných 5

ano

z oblasti ekonomiky

odpovědělo z 20 dotazovaných 3

ano

z oblasti právní

odpovědělo z 20 dotazovaných 15

ano

z oblasti manažerských dovedností/vedení lidí/

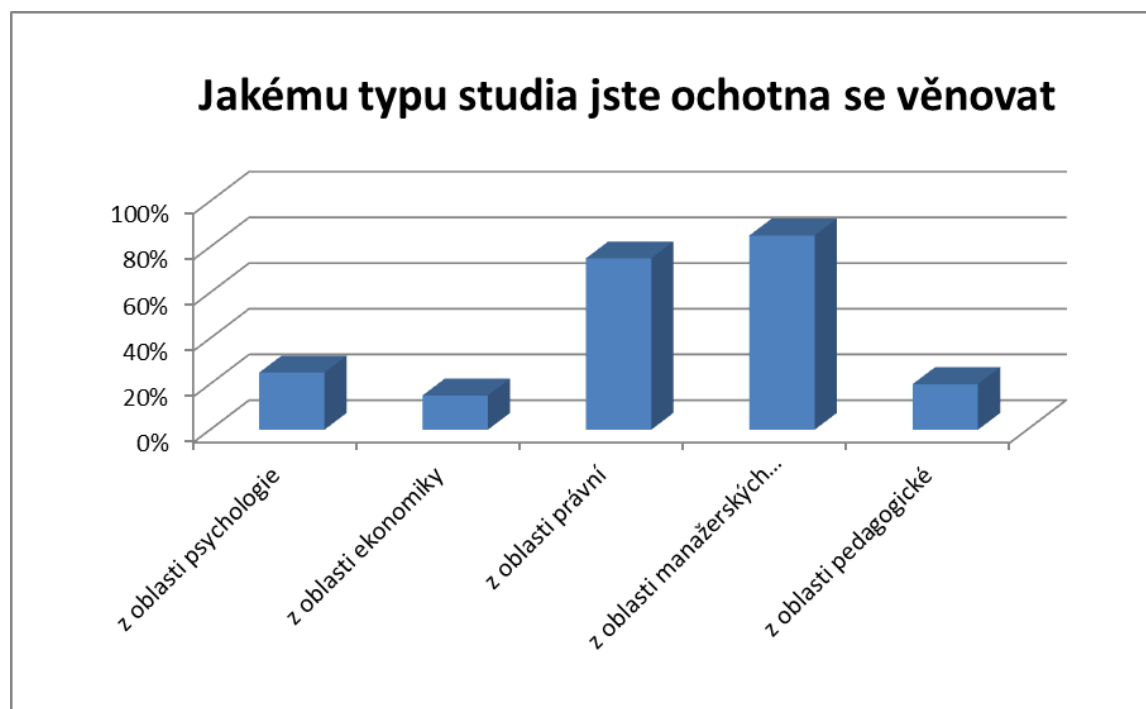
odpovědělo z 20 dotazovaných 17

ano

z oblasti pedagogické

odpovědělo z 20 dotazovaných 4

ano



Obr. 23

Vyhodnocení: Největší počet respondentů celkem 80 % by se nadále chtělo vzdělávat v oblasti manažerských dovedností, které denně uplatňuje ve své profesi. Tato oblast je pro ředitele nejvíce důležitá. Poměrně výrazný zájem je o oblast právní, která se neustále mění a ředitelé musí sledovat nové zákony, vyhlášky a nařízení. Jedním z důležitých faktorů je správný výklad nových zákonů a ředitelovo porozumění a schopnost aplikace práva v praxi. Dalšími typy studia je studium z oblasti psychologie, které zahrnuje např. umění jednat s různými typy lidí, komunikace, prevence syndromu vyhoření apod. Menší zájem je o oblast ekonomickou, která bývá v mnohých školách svěřena externě spolupracujícím ekonomům. Pedagogickou oblast by ředitelé řešili

zřizovatelé, ČŠI a zákonní zástupci. Dále jsou to faktory kvality školy, výkon ředitelů škol a náročná a měnící se legislativa a v neposlední řadě i mnoho administrativy. Ředitelé si při své práci také silně uvědomují důležitost faktoru sebeřízení.

- Jaká je osobní a profesní motivace ředitelů mateřských škol k dalšímu vzdělávání?

Nejvíce ředitele motivovala jejich vlastní vize a potřeba seberealizace, touha něco dokázat. Vliv měla také jejich rodina, kolegové, bývalí ředitelé a zřizovatelé. Ředitelé si velmi dobře uvědomují, že bez dalšího profesního rozvoje nemohou své školy kvalitně řídit.

- Jaké problémy spatřují ředitelé v různých obdobích své kariéry?

Mezi největší problémy patří velká administrativní zátěž, málo času na pedagogický proces, starost o budovy škol. Také časté změny v legislativě nepůsobí na ředitele pozitivně. Mladí ředitelé chtějí vše dělat sami, ale postupem času přijdou na to, že bez ostatních, na které budou některé povinnosti a úkoly delegovat, řídit nejde. Častým problémem bývá osamocení ve své funkci, které ředitelé pociťují po celou dobu funkčního období. Velký psychický tlak a přemíra odpovědnosti je problematickým faktorem a stresorem.

- Které faktory ovlivňují rozhodnutí ředitele prohlubovat své znalosti?

Nejdůležitějším faktorem je především osobní motivace a chuť na sobě pracovat. Ředitelé si plně uvědomují, že kvalitní školu dělají kvalitní ředitelé a učitelé.

- Jakému typu studia jsou ředitelé ochotni se věnovat?

Ředitelé preferují především formu DVPP, seminářů, jednodenních školení, ale nezříkají se ani vyššího odborného vzdělání, včetně studia VŠ. Preference samostudia jsou pro každého ředitele samozřejmostí.

- Kolik času jsou ředitelé ochotni obětovat dalšímu vzdělávání?

Z dotazníkového šetření vyplývá, že ochota ředitelů dále se vzdělávat je cca 6 a více hodin měsíčně. Z čehož vyplývá, že ředitelé mají velký zájem o svůj vlastní profesní rozvoj.

- Uvítali by ředitelé na začátku své kariéry pomoc a v jaké podobě? Na začátku své kariéry by ředitelé uvítali pomoc mentora. Více o tomto tématu vypovídá další kapitola, která se zabývá návrhem podpory ředitelů na začátku jejich profesní kariéry

3.9.2 Návrh podpory ředitelů na začátku jejich profesní kariéry

Jednou z otázek v dotazníkovém šetření je dotaz ředitelkám ohledně pomoci mentora v začátcích jejich kariéry. Velké procento dotazovaných by pomoc mentora na začátku kariéry uvítalo. Mentor, uvádějící ředitel nebo konzultant, který by pomáhal novému řediteli po odborné stránce a usnadňoval mu orientaci v novém sociálním prostředí. Ředitelé by uvítali, aby tento člověk sledoval jejich práci ředitele, pokrok v zapracování a poskytl by řediteli průběžné hodnocení. Mentor by měl mít vlastnosti, mezi které patří hlavně odborné znalosti, empatie, komunikační dovednosti, umění naslouchat, umění probouzet důvěru a také ochota předávat nabyté zkušenosti. Opora mentora by byla prospěšná i po ukončení formálně určeného adaptačního období. Nicméně tato forma podpory ředitelů by byla finančně náročná.

Méně náročnou formou podpory se jeví tzv. „síťování“, což jsou vzájemné návštěvy ředitelů škol pro vzájemné obohacení o zkušenosti a získání nového pohledu, jak to samé dělají jiné školy. Tato forma přináší velké množství inspirace. Podmínkou je pouze ochota ředitelů se společně setkávat. V praxi ředitelů již tento systém funguje. Nastupující ředitelé se většinou s prosbou o radu či pomoc obrací na své zkušenější kolegy. Velmi prospěšné by bylo, pokud by se budoucí ředitel ještě za své učitelské praxe měl možnost podívat do škol ke zkušeným ředitelům a zde si vyzkoušel činnosti spojené s funkcí ředitele tzv. „nahlédnout pod pokličku“. Finanční ohodnocení uvádějících ředitelů by mělo být samozřejmostí. Tato skutečnost by byla vyřešena Kariérním řádem, který by měl být uveden do praxe.

Budoucí ředitelé, kteří jdou do konkurzu, by měli mít ukončené Funkční studium I., aby měli základní přehled o tom, co je v jejich nové funkci čeká. Pokud by měli zkušenosti jako zástupci ředitelů, byla by to výhoda, ale Funkční studium by byla podmínka - základ.

Zcela na místě je příprava vhodného vzdělávání pro ředitele v oblastech, které jim činí největší problémy. Jsou to oblasti práva, ekonomie a vedení lidí, zvládání stresu apod.

Podpora zřizovatelů by pro rozvoj ředitelů po profesní stránce měla být průběžná během jeho funkčního období. Je nutné si uvědomit, že vzdělání ředitelů, kteří dbají na

svůj průběžný profesní rozvoj, jsou pro zřizovatele vizitkou. Zřizovatelé by měli tyto ředitele maximálně podporovat a umět je finančně ohodnotit.

Zavedením standardů ředitelské profese, by byl vytvořen rámec pro stanovení profesního rozvoje. Profesní rozvoj ředitelů škol je nezbytný pro celou společnost.

Závěr

Tato bakalářská práce přinesla pohled na část faktorů, které motivují nebo demotivují ředitele mateřských škol v jejich profesním rozvoji. Téma práce bylo velmi široké, proto byly vybrány jen některé důležité faktory a jistě by bylo zajímavé tuto práci nadále rozpracovat. Cílem práce bylo vyzdvihnout kladné a motivující faktory a upozornit na negativní a demotivující faktory v profesním životě ředitelů mateřských škol. Cíl práce byl splněn. Dotazníkové šetření vypovídá o části těch nejdůležitějších faktorů, které ředitele ovlivňují. V této práci je zmíněna i nutnost zavedení kariérního řádu, protože je víc než nutné nastavit nový systém vzdělávání, odměňování a dosáhnout motivace vedoucích pracovníků k dalšímu vzdělávání. Dotazování ukázalo pozitiva a negativa, která ovlivňují ředitele v době jeho funkčního období. Negativní faktory, které byly dotazovány, trápí ředitele ve všech fázích profesního života. Je nutné zaměřit se na fakt, že je důležité, aby nastupující ředitelé prošli dobrou úrovní přípravy z důvodu vysokých nároků, které jsou na ně od začátku funkčního období kladeny. Výzkumné otázky byly zodpovězeny. Nejvíce pozitivním faktorem je faktor představy - vize jednotlivých ředitelů a jejich chuť tyto vize realizovat, protože jsou od samého začátku profesní dráhy jejich hnacím motorem. Kladným faktorem je i přístup ředitelů ke vzdělávání. Ve všech fázích ředitelé uvádějí, že nejvíce problémů jim způsobuje velká administrativní zátěž a často se měnící legislativa především v oblasti práva. Zajímavé byly odpovědi, které faktory by ředitele ovlivnily, aby se znovu přihlásili ke konkurzu. Byla to potřeba seberealizace a aplikace vize ve školách. Zodpovězená byla i otázka, co by ředitele nejvíce ovlivnilo, aby ke konkurzu nešli. Zde byl jednoznačný názor pro velký psychický tlak, odpovědnost a také v neposlední řadě velkou zátěž pro rodinu. Podpora v osobním i pracovním životě ředitelů se zdá nejdůležitějším faktorem, zde čerpají energii tuto funkci plnit co nejlépe.

Dotazníkové šetření

Vzhledem ke stanovenému cíli, byly sestaveny tyto otázky do dotazníku. První otázka je dichotomická, další otázky jsou kategoriální a další měřitelné. Otázky jsou uzavřené nebo polo uzavřené. Respondenti mají možnost vyjádřit svůj názor v odpovědi jiné.

Demografické otázky

1. Pohlaví
2. Věk
3. Kolika třídní je Vaše MŠ
4. Nejvyšší dosažené vzdělání
5. Délka období jak dlouho jste ve funkci ředitelky /ředitele/

Co vás ovlivnilo přihlásit se do funkce ředitele?

6. Cítila jste podporu rodiny
7. Měla tato skutečnost vliv na vaše rozhodnutí
8. Cítila jste podporu od kolegů
9. Měla tato skutečnost vliv na vaše rozhodnutí
10. Cítila jste podporu bývalého ředitele
11. Měla tato skutečnost vliv na vaše rozhodnutí
12. Cítila jste podporu nastávajícího zřizovatele

Vaše motivace stát se ředitelem MŠ?

13. Seberealizace-kariérní postup
14. Organizační a vůdcovské schopnosti
15. Finanční ohodnocení
16. Společenská prestiž

Důležitost vzdělávání se ve funkci ředitele

17. Jste ochotna se nadále vzdělávat
18. Jaký je váš názor na další vzdělávání
19. Myslíte si, že je dostatečná nabídka vzdělání pro ředitele MŠ

V kterých oblastech se cítíte silní /co vám nejvíce pomáhá/?

20. Personální oblast
21. Právní oblast

22. Ekonomická oblast
 23. Informační a komunikační technologie
 24. Projektová činnost
 25. Oblastní komunikace
 26. Marketing školy
 27. Cítíte podporu zřizovatele při zvyšování svého vzdělávání
 28. Vaše důvody pro zvyšování kvalifikace/i více možností
 - Nedostatečné vědomosti pro výkon funkce
 - Pro svoji potřebu- neustále se měnící se legislativa
 - Navýšení finančního ohodnocení
 - Neznalost jazyka
 - Jiné
 29. Přivítali byste na začátku své kariéry možnost vedení mentorem, který by vám poskytoval kolegiální podporu na procesuální úrovni.
 30. Kladné důvody kdybych měla znovu nastoupit do funkce ředitelky MŠ
- Uskutečňování své pracovní vize
- finanční
 - mezilidské vztahy
 - jiné
31. Negativa proč bych do funkce ředitele již nechtěla nastoupit
 - velké zatížení pro rodinu
 - neskutečná byrokracie
 - finanční
 - mezilidské vztahy
 - velké psychické zatížení
 - jiné
 32. Myslíte, že je důležité zavedení kariérního řádu pro pedagogy?
 33. Myslíte, že je důležité zavedení kariérního řádu pro ředitele

Doplňující telefonické dotazování

34. Jakému typu studia jste ochotna se věnovat

- z oblasti psychologie
- z oblasti ekonomiky
- z oblasti právní
- z oblasti manažerských dovedností/vedení lidí/
- z oblasti pedagogické
- 35. Kolik času jste ochotna věnovat dalšímu vzdělávání
- 6 hodin měsíčně
- méně než 6 hodin měsíčně
- více než 6 hodin měsíčně

4 Seznam použité literatury

- 1) ČR. Výroční zpráva ČSI 2012/2013. In: Výroční zpráva. Praha 5, 2013. Dostupné z: <http://www.csicr.cz/getattachment/dbb46d47-e52b-49ba-915f-b47cdb82cae4>.
- 2) ČŠI: Ředitelé nemají na pedagogiku čas. Učitelské noviny, Jan 28, 2014, p 4.
- 3) Faktor. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://cs.m.wikipedia.org/wiki/Faktor>.
- 4) Gavora, P. Úvod do pedagogického výzkumu. Brno: Paido, 2000 s.71 ISBN 80-85931-79-6.
- 5) Gavora, P. Úvod do pedagogického výzkumu. Brno: Paido, 2000 s.73 ISBN 80-85931-79-6.
- 6) Klíčové údaje o učitelích a ředitelích v Evropě. [online]. 2013 [cit. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice>.
- 7) KOHNOVÁ, J. 2004. Další vzdělávání učitelů a jejich profesní rozvoj. Praha: Pedagogická fakulta Univerzity Karlovy, 2004. ISBN 80-7290-148-6.
- 8) Kulatý stůl: „Kariéra ředitele školy- Ředitel 21“ In: [online]. [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: <http://www.webinare.cz/katalog/webinar/93-kulate-skoly-skav-eduin-ke-vzdelavaci-politice.aspx>.
- 9) Kulatý stůl: „Kariéra ředitele školy- Ředitel 21“ In: [online]. [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: <http://www.webinare.cz/katalog/webinar/93-kulate-skoly-skav-eduin-ke-vzdelavaci-politice.aspx>.
- 10) Kulatý stůl: „Ředitel školy versus zřizovatel. Vidí kvalitu školy stejně?“. In: [online]. [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: <http://www.webinare.cz/katalog/webinar/93-kulate-skoly-skav-eduin-ke-vzdelavaci-politice.aspx>.

- 11) LHOTKOVÁ, Irena, Ivana ŠNÝDROVÁ a Michaela TURECKIOVÁ. Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 28 s. ISBN 978-80-7478-349-4.
- 12) LHOTKOVÁ, Irena, Václav TROJAN a Jindřich KITZBERGER. Kompetence řídicích pracovníků ve školství. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Řízení školy. 71 s. ISBN 9788073578992.
- 13) Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita. 2. vyd. Praha: Management Press s.r.o., 2009, s. 332. ISBN 978-80-7261-200-0.
- 14) Management: Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita. 2. vyd. Praha: Management Press s.r.o., 2009, s. 112. ISBN 978-80-7261-200-0.
- 15) MŠMT ČR Zákon č. 563/2004 sb. o pedagogických pracovnících. Praha: EUROUNION, 2011 ISBN 978-80-7317-072-X.
- 16) Odborná diskuze: Kariéra ředitele školy ŘEDITEL21. [online]. [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: www.msmt.cz/file/20843/download/.
- 17) PLAMÍNEK, RNDr. Jiří. Sebepoznání, sebeřízení a stres: Praktický atlas sebezvládnání. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013, s. 114. ISBN 978-80-247-4751-4.
- 18) POL, Milan. Škola v proměnách. 1. plus 1. dotisk. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 196 s. ISBN 978-80-210-4499-9.
- 19) POL, Milan. Škola v proměnách. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 194 s. ISBN 978-80-210-4499-9.
- 20) Průcha, J.; Walterová, E.; Mareš, J. Pedagogický slovník. 4. Rozšířené vydání. Praha: PORTÁL, 2003, s. 206 ISBN 80-7178-722-8.
- 21) Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání. 1. vyd. MŠMT Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2004. ISBN 80-87000-00-5.
- 22) Sbírka zákonů: NAŘÍZENÍ VLÁDY Č. 75/2005 Sb. [online]. ČR: Tiskárna Ministerstva vnitra, 2005 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/uploads/soubory/narizeni75_2005.pdf.
- 23) Sbírka zákonů: Zákon č. 561/2004 [online]. ČR: Tiskárna Ministerstva vnitra, 2004 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://aplikace.msmt.cz/Predpisy1/sb190-04.pdf>.
- 24) Slavíková L.; Karabec, S., aj. Ředitelé současnosti pro školu budoucnosti, Praha 2002, Univerzita Karlova v Praze – Pedagogická fakulta, s. 17, ISBN 80-7290-120-6.
- 25) Slavíková, L.; Báča, M., Cipínová, J. Strategické řízení a koncepce rozvoje školy. Praha: 2008, Centrum školského managementu.
- 26) STÝBLO, Jiří. Manažerská motivační strategie. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 74 s. ISBN 80-856-0305-5.
- 27) Světlík, J. Marketingové řízení školy. Praha: ASPI, 2006, s. 9 ISBN 80-7357-176-5.

- 28) ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena LHOTKOVÁ. Personalistika v řízení školy. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 199 s. Řízení školy. ISBN 978-807-3579-012.
- 29) ŠULEŘ, Oldřich. 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout. 1. vyd. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, 2008, x, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
- 30) Učitelské noviny: Ředitel školy versus její zřizovatel. Praha 1: GNOSIS, 2014, roč. 117, č. 1. ISSN 0139-5718.
- 31) VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 115 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- 32) VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 116 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

5 Seznam zkratek

ČR	Česká republika
ČŠI	Česká školní inspekce
DVPP	Další vzdělávání pedagogických pracovníků
EU	Evropská unie
MŠ	Mateřská škola
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
ŘŠ	Ředitel školy
VŠ	Vysoká škola

6 Seznam obrázků

Obr. 1	29
Obr. 2	32
Obr. 3	33
Obr. 4	35
Obr. 5	35
Obr. 6	36
Obr. 7	37
Obr. 8	37
Obr. 9	38
Obr. 10	39
Obr. 11	41
Obr. 12	41
Obr. 13	42
Obr. 14	43
Obr. 15	44
Obr. 16	45
Obr. 17	45
Obr. 18	46
Obr. 20	48
Obr. 19	47
Obr. 21	49
Obr. 22	50
Obr. 23	51
Obr. 24	52